

أساسيات التفاوض

تأليف
روي ج. لوسكي
ديفيد م. ساوندرز
بروس بايري
جون دبليو منتو

ترجمة
د. خالد بن عبدالمحسن المحيسن

راجع الترجمة
أ. د. مدني عبدالرحمن تاج الدين

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

أساسيات التفاوض

تأليف

روي ج. لوسكي

ديفيد م. ساوندرز

بروس بايري

جون دبليو منتون

ترجمة

د. خالد بن عبدالمحسن المحيسن

راجع الترجمة

أ. د. مدني عبدالرحمن تاج الدين

١٤٣٢هـ - ٢٠١١م

بطاقة الفهرسة

ⓗ معهد الإدارة العامة، ١٤٣٢هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

أساسيات التفاوض / روي لوسكي؛ خالد بن عبدالمحسن المحيسن؛ مدني عبدالرحمن تاج الدين - الرياض، ١٤٣٢هـ.

٤٠٤ ص؛ ١٧ × ٢٤ سم.

ردمك: ٤- ١٩٥ - ١٤ - ٩٩٦٠ - ٩٧٨

١ - المفاوضات

أ- المحيسن، خالد بن عبدالمحسن (مترجم)
ب - تاج الدين مدني عبدالرحمن (مراجع)

ج - العنوان

ديوي ٦٥٨، ٤٥٦   ١٤٣٢/٤١٢٦

رقم الإيداع: ١٤٣٢/٤١٢٦
ردمك: ٤- ١٩٥ - ١٤ - ٩٩٦٠ - ٩٧٨

هذه ترجمة لكتاب:

ESSENTIALS OF NEGOTIATION

Third Edition

Roy J. Lewicki
The Ohio State University

David M. Saunders
Queen's University

Bruce Barry
Vanderbilt University

John W. Minton
Havatar Associates

المحتويات

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

مقدمة الطبعة الثالثة:

نرحب بكم في الطبعة الثالثة من كتاب أساسيات التفاوض. مرة أخرى هذا الكتاب يقدم استجابة للعديد من الأكاديميين الذين يريدون نسخة مختصرة من الكتاب المطول، والمسمى «التفاوض» (الطبعة الرابعة). الهدف من هذه النسخة المختصرة هو إعطاء القارئ المبادئ الأساسية للتفاوض ضمن نسخة مركزة ومختصرة من الكتاب. العديد من الأساتذة الأكاديميين طلبوا هذا الكتاب المختصر لاستخدامه في البرامج الأكاديمية القصيرة، أو البرامج التنفيذية القصيرة، أو باعتباره مرجعاً إضافياً ومكملاً للمراجع الخاصة بالمواد الخاصة بالمفاوضات أو العلاقات العمالية أو إدارة الخلاف أو إدارة الموارد البشرية، وغيرها من المواد الأكاديمية.

ونحن نرحب بانضمام الأستاذ بروس بيري (Prof. Bruce Barry) من جامعة فندربيلت (Vanderbilt) إلى فريق مؤلفي الكتاب الأستاذ بروس (Bruce) لديه إمكانات أكاديمية مذهلة بوصفه باحثاً في مجال المفاوضات وإدارة الخلاف، وكاتباً صحفياً ومشجعاً متحمساً لأحد فرق البيسبول، وأستاذاً خبيراً في مجال المفاوضات في كلية أوين (Owen) للدراسات الجامعية العليا في الإدارة.

نظرة عامة على الكتاب:

ترتيب هذا الكتاب يماثل بصفة عامة ذات الترتيب المتبع في النسخة الكاملة لكتاب التفاوض في طبعته الرابعة. الفارق الرئيس بين هذا الكتاب وكتاب التفاوض في طبعته الرابعة يتمثل في أن هذا الكتاب يتضمن تسعة فصول فقط، على حين أن الكتاب الآخر يتضمن ثلاثة عشر فصلاً. الفصول الأربعة الأولى تم اختصارها اختصاراً مبسطاً في هذه النسخة، نظراً لأننا نؤمن بأن محتويات هذه الفصول أساسية لأي مادة في مجال المفاوضات. (وعملية الاختصار تشمل حذف بعض المراجع ذات الصفة البحثية وبعض الجوانب الوصفية، وحذف العديد من الأشكال والأشياء الجانبية، وفي بعض الأحيان بعض الأجزاء الإضافية أو الثانوية). خمسة فصول أخرى تم إضافتها، لكن بعد اختصارها في حدود (٢٥٪) إلى (٤٠٪) لكل منها. وأخيراً، الفصول الأربعة التي تم الاستغناء عنها، هي فصول عن العلاقات، والمفاوضات المتعددة الأطراف، والفروق الفردية، ومداخل الطرف الثالث، وهذه الفصول تم اختصارها ووضعها على الموقع الإلكتروني (McGraw-Hill).

وبالنسبة للمحاضر الذي لم يطلع على كتاب «الأساسيات» في طبعتيه الأولى والثانية، أو «المفاوضات» في طبعته الرابعة نقدم له عرضاً موجزاً بمحتواها فيما يلي: الفصل الأول يقدم إلى مجال المفاوضات وإدارة الخلاف، ويصف المشكلة الأساسية للاعتماد المتبادل مع الناس الآخرين، ويستكشف باختصار مشاكل التعامل مع الاعتماد المتبادل. الفصل الثاني يقدم مفاهيم الإستراتيجية (الخطة العامة للتفاوض)، والتأطير (أي كيف يتمكن الأطراف من تحديد الهدف من التفاوض ونطاقه)، وكذلك التخطيط (أي كيف يستعد الأطراف لمفاوضات قادمة). وبعد ذلك يقدم الفصلان الثالث والرابع المدخلين الرئيسيين إلى المفاوضات: المدخل التنافسي (الكسب مقابل الخسارة) للتفاوض (وهذا في الفصل الثالث)، والمدخل التكاملي أو التعاوني (أي الكسب مقابل الكسب) (وهذا في الفصل الرابع).

الفصول الثلاثة التالية تقدم ثلاثة إجراءات فرعية مهمة في المفاوضات، وهي الاتصال، الإقناع، والتقييم الأخلاقي. وفي الفصل الخامس سوف نتناول العناصر الرئيسية للإدراك والاتصال في المفاوضات، ونختبر بصفة خاصة ديناميكيات أو عوامل الاتصال، وعدداً من الانحيازات في الإدراك والحكم على الأشياء من قبل المفاوضين. وفي الفصل السادس نتناول الأدوات التي يمكن للمفاوض أن يستخدمها للضغط على الطرف الآخر، وذلك باستخدام وسائل الإقناع والقوة لجعل الطرف الآخر يغير نظرته أو يقبل بموقفه أو وجهة نظره. وأخيراً، في الفصل السابع سنقيم المعايير الأخلاقية التي تحيط بالمفاوضات، وتخلق تحديات فريدة للمفاوضين في تقرير ما إذا كانوا سيفصحون بشكل كامل عن مواقفهم التفاوضية.

الفصل الثامن يستكشف الطرق المعقدة التي تتغير بها المفاوضات عند التنقل على مستوى العالم، من ثقافة إلى أخرى. والفصل الأخير يركز على الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها من قبل الأطراف في التفاوض لحل المشكلات التي تعترض استمرار المفاوضات أو تؤدي إلى قطعها.

أخيراً، وكما تمت الإشارة إليه أعلاه، الفصول الأربعة التي حُذفت من كتاب «المفاوضات» عند تكوين كتاب «الأساسيات» تمت مراجعتها واختصارها، وهذه الفصول هي:

الفصل الإضافي (١): المحتوى الاجتماعي: العلاقات والممثلون (كتاب المفاوضات، الفصل الثامن).

الفصل الإضافي (٢): التحالفات، الأطراف والفرق المتعددة (كتاب المفاوضات، الفصل التاسع).

الفصل الإضافي (٣): الفروق الفردية (كتاب المفاوضات، الفصل العاشر).

الفصل الإضافي (٤): إدارة المفاوضات الصعبة: مداخل للطرف الثالث (كتاب المفاوضات، الفصل ١٣).

المحاضرون الذين يرغبون في استخدام هذه الفصول يمكنهم تحميلها من الموقع الإلكتروني التالي: www.mhhe.com/lewickinegotiation.

مقارنة بين هذا الكتاب والنسخة الثانية من كتاب الأساسيات:

أجرينا تطويرات جوهرية في النسخة الثانية من هذا الكتاب، إلا أن التغييرات التي تم إجراؤها من النسخة الثانية إلى هذه النسخة الثالثة تعتبر محدودة. محتوى الكتاب تم تنقيحه وتحديثه، وكل فصل تم تنقيحه. وترتيب الفصول أصبح يوازي بشكل أكبر ترتيب الفصول في الكتاب الأساسي. ونحن نواصل تدعيم قابلية الكتاب للقراءة وتعزيز جاذبيته للقراء من خلال ترك العديد من صناديق المحتويات الخاصة المأخوذة عن الوقائع الحالية ومن مصادر الإعلام الراهنة وفي بعض الأحيان الصور الكرتونية. نحن نأمل أن تجعل هذه الإضافات الكتاب أقل جفافاً وأكثر قابلية للقراءة، على الرغم من استخدامنا لها بشكل محدود في كتاب الأساسيات، من أجل الإبقاء على العرض موجزاً .

كما أن ترتيب هذا الكتاب يماثل بشكل كبير تنسيق كتاب ثالث مرافق هو: التفاوض: قراءات، تمارين، وقضايا (الطبعة الرابعة)، ألفه روي جي لويسكي (Roy J. Lewicki) وديفد إم سوندرس (David M. Saunders)، وبروس باري (Bruce Barry)، وجون دبليو منتون (John W. Minton) والمنشور كذلك بواسطة (Irwin/ McGraw Hill) (٢٠٠٣م). كما يوجد دليل ممتاز للمحاضر لهذا الكتاب لدى ذات الناشر. كتابا الأساسيات والقراءات يمكن استخدامهما معاً أو بشكل منفرد، ونحن نشجع المحاضرين في هذا المجال على الاتصال بالناشر للحصول على نسخ تجريبية.

المواد المساندة:

قاعدة اختبارات وشـــرائح عرض مصممة للنسخة الرابعة من كتاب «المفاوضات»، ويمكن مواءمتها لتســـتخدم مع هذا الكتاب. ويمكن للمحاضرين طلب هذه المواد من الناشر، كما يوجد شريط ممغنط للكمبيوتر يتضمن عدداً من وسائل تقديم المحاضرات لتحقيق تنظيم فاعل ومفيد في مواد المفاوضات.

شكر وتقدير:

مرة أخرى، هذا الكتاب ما كان ليتم إنجازه لولا مســاعدة أشخاص آخرين. ونحن نود أن نشكر على وجه الخصوص:

العديد من زملائنا في مجـــال المفاوضات وحل الخلافات، والذين جعلت جهودهم البحثية التطور في هذا المجال البحثي ممكناً، والذين اســتخدموا النسخ السابقة من الكتاب وأبلغونا بما هو جيد وأعجبهم في الكتاب وما رأوا بأنه غير مناسب.

الموظفــون في (McGraw – Hill/ Irwin): الناشـــر جون برنات (John Biernat) والمراجع جون ويميســـتر (John Weimeister) لثقتهم وصبرهم المستمر خلال إكمالنا هـــذا العمل، وكذلـــك ترينا هوغر (Trina Hauger) منســقة المراجعــة على حلها أي مشــكلة ومواجهة أي عائق أو كارثة، وأيضاً كرســـتين فوقهان (Christine Vaughan) المديرة الرئيســـة للمشروع لتحويلها مجموع من الكلمات إلى كتاب مقروء وتصحيح أي خطأ إملائي وطباعي، أيضاً مدير التســـويق إلين كليري (Ellen Cleary) لاســـتمراره في تسويق الكتاب، وجوسي تشبيتو (Joyce Chappetto) في إعداد وسائلنا الإضافية الجديدة.

عائلاتنـــا، التي اســـتمرت في تقـــديم الوقت والدعـــم الذي طلبنـــاه لإكمال هذا المشروع.

شكراً لكم جميعاً!

Roy J. Lewicki
David M. Saunders
Bruce Barry
John W. Minton

الفصل الأول
طبيعة المفاوضات

تمهيد:

جو وسو كارتر (Joe and Sue Carter):

بدأ اليوم مبكراً، كالمعتاد. وعلى وجبة الفطور، تساءلت سو كارتر (Sue Carter) حول المكان الذي ستذهب إليه هي وزوجها جو (Joe) في إجازتهما الصيفية. تريد سو الاشتراك في رحلة إلى الشرق الأقصى منظمة من قبل رابطة خريجي كليتها. ولكن، مدة أسبوعين من التجوال الموجه مع العديد من أناس آخرين لم تكن الغاية المبتغاة لجو. هو يحتاج إلى أن يبتعد عن الناس والتجمعات والجداول، ويرغب في أن يستأجر قارباً ويعبر به شواطئ نيو إنجلترا. بالإضافة إلى ذلك، فإنهما غير متأكدين من مرافقة الأطفال لهما. الولدان يرغبان في الذهاب إلى مخيم، وجو وسو لا يستطيعان تحمل تكاليف المخيم وإجازة صيفية لأفراد العائلة الأربعة. عائلة كارتر لم تصل إلى مرحلة الجدال بعد، لكن من الواضح هنا أنهم يواجهون مشكلة حقيقية. بعض أصدقائهم حلوا مثل هذه المشاكل من خلال أخذ إجازات بشكل منفصل. إلا أنه على الرغم من أن كلاً من جو وسو يعملان طوال الوقت، أي بدوام كامل، فإن هناك أمراً واحداً اتفقا عليه، وهو أنهما سيمضيان إجازتهما معاً.

وأثناء قيادته لسيارته ذاهباً إلى العمل، فكر جو في مشكلة الإجازة. وأكثر ما أزعج جو هو أنه لا توجد طريقة جيدة للتعامل مع الخلاف على نحو مثمر. في بعض الخلافات التي تقع بينهما كزوجين يمكن لهم تحقيق حلول توفيقية، ولكن بالنظر إلى ما يريد تحقيقه كل منهما في هذه المرة، فإن الوصول إلى حل توفيقي يبدو غير ممكن التحقيق. في أوقات أخرى، يمكن لهما استخدام أسلوب رمي وتلقف قطعة نقود معدنية (أي القرعة) لتحديد أي الخيارات التي يتم الأخذ بها، وهذا الأسلوب يمكن أن يعمل به في حالة اختيار مطعم مثلاً، إلا أنه يبدو غير ملائم في هذه الحالة نظراً للمبلغ المالي الكبير المطلوب وأهمية وقت الإجازة بالنسبة لهما. بالإضافة إلى أن اعتماد أسلوب القرعة ربما يرجح معه أن يشعر أحدهما بأنه خاسر ويشعر الآخر بأنه مذنب بدلاً من أن يساعدهما على الشعور سوياً بالرضا.

وأثناء سيره في موقف السيارات، قابل جو مدير المشتريات في الشركة التي يعمل بها، واسمه إد لاين (Ed Laine). جو كان رئيس مجموعة التصميم الهندسي لمكرووات، وهو مصنع للمحركات الكهربائية الصغيرة. ونبه إد جو بأنه يتوجب عليهما حل مشكلة أوجدها المهندسون في إدارة جو، وتتمثل المشكلة في أن المهندسين كانوا يتصلون بشكل مباشر بالبائعين بدلاً من الاتصال بهم من خلال إدارة المشتريات لدى المصنع. ويعلم جو بأن إدارة المشتريات تريد أن يتم أي اتصال مع البائعين من خلالها، لكنه يعلم أيضاً بأن المهندسين التابعين له يحتاجون على وجه السرعة معلومات تقنية من أجل أغراض التصميم الهندسي، والانتظار حتى وصول المعلومات من خلال إدارة المشتريات أدى إلى بطء ملحوظ في العمل. أما إد لاين فقد كان على علم بوجهات نظر جو بشأن المشكلة، وكان جو يعتقد بأنه ربما يمكن لهما إيجاد طريقة ما لحل هذا الأمر إذا جلسا للعمل على حله. كما أن جو وإد يدركان بأن الإدارة العليا تتوقع من المسؤولين الإداريين في الإدارة الوسطى أن يحلوا اختلافاتهم فيما بينهم، فإذا تم رفع هذه المشكلة إلى الإدارة العليا فإن ذلك سوف يسيء إلى كل منهما.

وبمجرد وصوله إلى المكتب، تلقى جو مكالمة هاتفية من بائع سيارات سبق له أن تحدث معه بشأن شراء سيارة جديدة. وسأل البائع جو عن شعور سو بشأن السيارة وما إذا كانت تريد قيادتها لتجربتها. لم يكن جو متأكداً من أن سو سوف تتفق معه بشأن اختياره، جو كان قد اختار سيارة فارهة مستوردة، ويتوقع أن تعتبرها سو عالية جداً. جو كان سعيداً بالعرض الأخير الذي قدمه له البائع، لكنه يعتقد بأنه مازال يمكنه الحصول على بعض التنازلات الأخرى من البائع، لذلك فإنه قدم مخاوف سو بشأن السيارة لوضع مزيد من الضغط عليه كي يخفض قيمة السيارة.

وبمجرد أن أنهى جو الاتصال، دق جرس الهاتف مرة أخرى. وتبين أن المتصلة سو، وقد اتصلت لتعبر عن تذمرها بشأن بعض الإجراءات لدى البنك المحلي الذي تعمل لديه مسؤولة قروض. لقد كانت سو منزعجة لكونها تعمل لدى بنك قديم يدار من قبل عائلة ولا يستخدم التقنية الحديثة بصورة كافية لإنجاز نشاطاته، ويعاني من البيروقراطية الإدارية، وبطء التجاوب مع احتياجات عملائه. المعلوم أن البنوك المنافسة يمكن أن تنجز معاملات معينة بالحصول على قرض خلال ثلاث ساعات فقط، في حين يتطلب ذلك من سو مدة أسبوع من أجل الحصول على الموافقة. وبينما موظفو البنك كانوا معروفين لدى العامة وكانوا حسني التعامل مع العملاء، كانوا يخسرون العملاء حيث يتجه العملاء إلى البنوك الكبيرة على مستوى الولاية والبنوك

الدولية التي أنشأت فروعاً في المدينة والتي تقدم خدمات أفضل وأكثر فاعلية. ويبدو أن سو أصبحت تفقد مزيداً من العملاء الذين يتجهون إلى البنوك الأخرى. وكلما حاولت سو مناقشة هذا الأمر مع الإدارة العليا، تقابل بمقاومة ومحاضرة عن القيم التقليدية.

كان جو مشغولاً في أغلب الوقت في اجتماع مناقشة الميزانية السنوية، ومن طبعه أنه يكره هذه الاجتماعات. الأشخاص من إدارة التمويل أتوا وخفضوا بشكل عشوائي ميزانية كل إدارة بمقدار ثلاثين بالمائة، وعند ذلك دخل كل المديرين في جدال شائك في محاولة إعادة تثبيت بعض المبالغ المخصصة للمشاريع الجديدة لإداراتهم. لقد تعلم جو العمل مع العديد من الناس، وكان لا يحب بعضهم، لكن أولئك الأشخاص من إدارة التمويل كانوا الأكثر تغطرساً والأكثر ضغطاً لأرقام الميزانية بشكل غير متصور. وجو لم يفهم عدم إدراك الإدارة العليا لمقدار الضرر الذي يحدثه هؤلاء الأشخاص لأبحاث المجموعة الهندسية ومساعيها التطويرية. جو يعتبر نفسه رجلاً عقلانياً، لكن الطريقة التي يتصرف بها هؤلاء الأشخاص جعلته يشعر بأنه لا يريد أن يتنازل لهم عن أي شيء. لقد كان على استعداد لتحديد الخط الفاصل والدفاع عنه مهما كلفه ذلك.

في المساء حضر جو وسو اجتماعاً لهيئة حماية البيئة في مدينتهم، والتي كانت معنية، بالإضافة إلى أشياء أخرى، بحماية المجاري المائية في المدينة والمستنقعات، والحفاظ على الطبيعة. سو عضو في هيئة الحماية، وجو وسو يؤمنان إيماناً قوياً بـ تحقيق إدارة وحماية فعالة للبيئة. والمسألة التي كانت مدار البحث في ذلك المساء تتمثل بطلب من منشأة مختصة بالتطوير العقاري لتجفيف منطقة مائية وتعديل مجرى مائي صغير لبناء سوق تجاري جديد على مستوى المنطقة. كل التوقعات تشير إلى أن السوق الجديد سيتيح فرص عمل جديدة ومصادر دخل إضافية للمنطقة وسيؤدي إلى دعم ميزانية المدينة بشكل ملحوظ. لقد كانت هناك حاجة شديدة للسوق الجديد لكي يحل محل العديد من الأسواق التي أغلقت، وتسببت في فقد عدد كبير من الأشخاص لأعمالهم، وتقليل موارد المدينة من الضرائب. وهذا المشروع يمكن أن يسبب أيضاً أضراراً يصعب إصلاحها في المناطق المائية والحياة الفطرية الكائنة في المنطقة. والخطة المبدئية المقدمة من منشأة التطوير العقاري كانت تتضمن العديد من المشاكل، وطلبت الهيئة من سو النظر فيما إذا كان هناك حلول مقبولة يمكن التوصل إليها. أخيراً، تم التوصل إلى خطة للموقع يمكن من خلالها تحقيق فوائد أكثر من الجوانب

السلبية. ولكن سو تواجه الآن صعوبات مع بعض أعضاء الهيئة المتشددين في حماية البيئـة ويدافعون ضد أي تغيير في المسـتنقعات الموجودة في ذلك المكان. وبالإضافة إلى ذلك، فقد تم تسـريب المعلومات عن تقديم الطلب، حتى إن بعض أعضاء مجلس المدينة قرروا الانضمام إلى أعضاء الهيئة المتشددين في الدفاع عن موقفهم.

جو وسـو ناقشـا الأيام الخاصة بهما عندمـا كانا عائدين إلى المنـزل بعد انتهاء الاجتمـاع. وكل منهمـا يعتقد بأن الحياة غريبة، لأن الأمور في بعض الأحيان تسـير سلسـة وفـي بعض الأحيان تبدو الأمـور معقدة جداً. وعند ذهابهمـا إلى النوم بعد ذلك، فكر كل واحد منهما بالكيفية التي تناولا بها حالات معينة بشـكل مختلف خلال اليوم، وأظهر تقديراً لأن لديهما علاقة تمكنهما من نقاش المسـائل فيما بينهما بشكل صريح.

مقدمة:

يتفاوض الناس بصفة مستمرة، فالأصدقاء يتناقشون حول المطعم الذي سيتناولون فيه العشـاء، والأطفال يتناقشـون حول أي من برامج التلفاز سوف يشاهدون. رجال الأعمـال يتفاوضون حول شـراء المواد الأوليـة، ومن أجل بيـع منتجاتهم. المحامون يتفاوضـون من أجل تسـوية المنازعـات القانونية قبل أن يصل النـزاع إلى المحكمة. والشـرطة تتفاوض مـع الإرهابيين من أجل إطلاق سـراح الرهائـن. الدول والأمم تتفاوض لفتح حدودها للتجارة الحرة. المفاوضات ليست عملية محتكرة للدبلوماسيين المتمكنين، أو لمسئولي المبيعات، أو لأنصار المنظمات العمالية المتعصبين، إنها شيء يقوم به جميع الأشخاص، وبشكل يومي تقريباً. وعلى الرغم من أن المسائل محل التفاوض ليسـت دائماً مثيرة كاتفاقات السـلام، أو اندماج شركات كبيرة، فإن كل شخص، مثل جو وسو، يجري مفاوضات. وفي بعض الأحيان يتفاوض الأشخاص حول أشياء رئيسة مثـل عمل جديد، وفي أحيان أخرى يتفاوضون حول مسـائل أقل أهمية مثل النقاش حول من سـيتولى غسل الصحون. إن بناء وعملية وإجراءات التفاوض غالباً ما تكون هي ذاتها سـواء في المستوى الشخصي أم في مسـتوى العلاقات الدبلوماسية أو في مستويات التفاوض بين الشركات.

المفاوضات تحدث لأحد السببين التاليين: (١) لإيجاد شيء جديد لا يمكن لأي من الطرفين تحقيقه بصفة مسـتقلة، أو (٢) لحل مشـكلة أو خلاف بين الأطراف. عدد كبير من المداخل يمكن اسـتخدامه لفهم عدة أوجه للمفاوضات، ويشمل ذلك البحوث

والنظريات الاقتصادية، وعلم النفس، والعلوم السياسية، والاتصال، والعلاقات العمالية، والقانون، وعلم الاجتماع، وعلم الأجناس (أنثروبولجي). والنتيجة ذاتها للمفاوضات ربما يتم شرحها بشكل متزامن من خلال العديد من المفاهيم (أو المداخل) المختلفة[١]. ونظراً لأن الأشخاص يمكنهم التفاوض بشأن العديد من الأشياء المختلفة، فإن فهم الإجراءات الرئيسة للمفاوضات يعتبر أمراً ضرورياً لكل شخص يعمل مع أشخاص آخرين. وسوف نستفيد من العديد من البحوث المختلفة في هذا الكتاب، لكن تركيزنا ينصب دائماً على تحقيق فهم أعمق للعملية التفاوضية.

في بعض الأحيان يفشل الأشخاص في الدخول في مفاوضات نظراً لأنهم لا يدركون بأنهم في وضع تفاوضي. وباختيار خيارات غير التفاوض، فإنهم ربما يفشلون في تحديد فرصة مناسبة ومن ثم في عدم تحقيق أهدافهم، أو أنهم ربما لا يتمكنون من التعاطي مع مشاكلهم بشكل سلس كما يريدون. الناس ربما يدركون أيضاً الحاجة إلى التفاوض ولكنهم يؤدون فيها بشكل ضعيف لأنهم لا يفهمون عملية التفاوض بشكل جيد ولا يملكون مهارات تفاوضية جيدة[٢]. وبعد قراءة هذا الكتاب، يفترض أن يصبح الأشخاص قادرين بشكل جيد على إدراك الأوضاع التفاوضية، وفهم ما تتضمنه عملية التفاوض، ومعرفة كيفية التحليل والتخطيط، وتنفيذ مفاوضات ناجحة: وربما - أكثر أهمية - يصبحون قادرين على تحقيق نتائج تفاوضية أفضل من ذي قبل.

سوف نستخدم خلال هذا الكتاب كلمتي التفاوض والمساومة بشكل تبادلي. وفي أغلب المحادثات تكون للكلمتين المعنى نفسه، ولكن في بعض الأحيان يستخدمان للدلالة على أشياء مختلفة. فعلى سبيل المثال، المساومة تماثل المجادلة التنافسية على السعر التي تحدث في الأسواق التقليدية (أو الشعبية)، في حين أن المفاوضات عملية أكثر رسمية تحدث عندما يحاول الأطراف إيجاد حل مقبول من الطرفين في نزاع معقد. في الفصلين الثالث والرابع، عندما نصف الفروق بين شكلين في غاية الاختلاف، سوف نسمي أحدهما مساومة والآخر مفاوضة لجعل المقارنات بين الاثنين أكثر وضوحاً.

ولبيان ما يعنى به هذا الكتاب بصورة أوضح، ومن حيث اتساع وامتداد المفاوضات في حياتنا الخاصة والمهنية، سوف نعود، ولكن ليس بشكل غير واقعي، للقصة المفترضة لجو وسو كارتر التي بدأنا بها هذا الفصل.

خصائص الوضع التفاوضي:

قصة جو وسو كارتر تسلط الضوء على تعدد الأوضاع التي يمكن معالجتها أو التعامل معها من خلال التفاوض. أي واحد منا ربما يواجه واحداً أو أكثر من هذه الأوضاع خلال أيام أو أسابيع قليلة. ونحن نتعرف على تلك الأوضاع كأوضاع تفاوضية نظراً لأنها تملك ذات الصفات مثل مفاوضات السلام بين دول في حالة حرب، أو المفاوضات التجارية بين شركتين، أو كما في حالة المواجهة بين الشرطة والخاطفين. هناك العديد من الخصائص المشتركة بين جميع الحالات التفاوضية[٣]:

١- في حالات التفاوض يوجد طرفان أو أكثر، وهذا يعني وجود شخصين أو أكثر، أو مجموعتين أو أكثر، أو منظمتين أو أكثر. على الرغم من أن الأشخاص يمكنهم التفاوض مع أنفسهم، ومن ذلك أن يفكر الشخص حول ما إذا كان سيمضي وقتاً ما بعد الظهيرة في الدراسة، أو في لعب التنس، أو سيذهب إلى مباراة لكرة القدم. وفي هذه الدراسة سنتناول المفاوضات على أنها عملية تتم بين الأفراد أو ضمن المجموعات أو بين المجموعات. وفي قصة عائلة كارتر، يتفاوض جو مع زوجته، ومع مدير المشتريات، ومع بائع السيارات، وسو تتفاوض مع زوجها، ومع الإدارة العليا في البنك، ومع هيئة حماية البيئة، من ضمن آخرين.

٢- يلحظ أن هناك تضارباً في المصالح بين طرفين أو أكثر، وهذا يعني أن ما يريده أحدهما ليس هو بالضرورة ما يريده الآخر، والأطراف يتوجب عليهم البحث عن طريقة ما لحل النزاع. أشرنا في القصة إلى أن جو وسو يتناقشان حول الإجازات، والميزانيات، والسيارات، وإجراءات الشركة.

٣- الأطراف يتفاوضون لأنهم يعتقدون أنهم يمكنهم استخدام نوع من التأثير للحصول على اتفاق أفضل بهذه الطريقة بدلاً من مجرد قبول ما يعرضه الطرف الآخر لهم أو يدعهم يأخذونه. المفاوضات بشكل رئيس تعد عملية طوعية. إنها إستراتيجية يتم تبنيها بالاختيار، ونادراً ما يفرض علينا أن نتفاوض. (انظر الإطار (١-١) وهو يتضمن أمثلة على الحالات التي يجب فيها أن لا نتفاوض).

٤- في هذه المرحلة يفضل الأطراف البحث عن اتفاق بدلاً من الخلاف بشكل علني، أو جعل أحد الأطراف يذعن، أو الاتجاه لإنهاء العلاقة بشكل دائم، أو رفع الخلاف إلى سلطة أعلى لحله. المفاوضات تحدث عندما لا يكون هناك نظام - وحيث لا توجد مجموعة من القواعد أو الإجراءات المحددة أو الراسخة - لحل النزاع،

أو عندمـــا يفضل الأطراف العمل بعيداً عن النظام الســـائد وإيجاد الحل الخاص بهـــم. فلـــو احتفظنا مثلاً بالفيلـــم المؤجر لمدة طويلة، فإن محل أشـــرطة الفيديو ســـوف يطالبنا بمبلغ إضافي، ولكن يمكن مناقشـــته حيال هذا المبلغ إذا كان لدينا عذر جيـــد يبرر تأخير إعادته، ومـــن ذلك أيضاً التفاوض الـــذي يجريه ويطالب فيه المحامون نيابة عن عملائهم إيجاد تســـوية من خلال التفاوض بدلاً من إحالة قضيتهـــم إلى قاض ومحلفين في المحكمـــة. وفي قصة عائلة كارتر، وضح أن جو يجري مفاوضات بدلاً من جعل زوجته تقرر بشـــأن الإجازة، أو قبول ســـعر محدد للســـيارة، أو قبول تخفيض الميزانية دون نقاش. أما سو فتستخدم المفاوضات في محاولة لتغيير إجراءات البنك بدلاً من قبول الوضع القائم، وهي تعمل على التأثير في نتيجة خطة إنشاء السوق التجاري بدلاً من جعل الآخرين يقررون الكيفية التي يمكن بها حل المشكلة أو مشاهدة الموضوع يتجه إلى المحكمة.

٥- عندما نتفاوض، فإننا نتوقع الأخذ والعطاء. نحن نتوقع بأن كلا الطرفين ســـوف يعدلان أو يتنازلان بطريقة ما بشـــأن جملهم الافتتاحية، أو طلباتهم، أو مطالبهم. وعلـــى الرغم مـــن أن الأطراف ربما يجادلون بشـــدة من أجـــل الحصول على ما يريدون، وكل منهم يدفع الآخر نحو تقديم تنازلات، فإن كلا الطرفين عادة يغيران مواقفهمـــا وكل منهما يســـعى للاقتراب من الطرف الآخر. كذلك ســـوف نناقش المفاوضات الإبداعية التي لا تتطلب نوعاً من التوفيق أو التنازلات، وبدلاً من ذلك يلجأ الأطراف إلى إيجاد حل يحقق أهداف التفاوض.

٦- المعلـــوم أن المفاوضات الناجحة تتضمن التعامل مع الأشـــياء غير المحسوســـة، وكذلك الأشياء المحسوسة (مثل الثمن أو شروط الاتفاق). العوامل غير المحسوسة هي الحوافز النفســـية الأساســـية التي ربما تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشـــر على المفاوض خلال المفاوضات. ومن الأمثلة على الأشياء غير المحسوسة ما يلي: (أ) الحاجة إلى أن تبدو فـــي وضع جيد أمام مـــن تمثلهم، (ب) الرغبة في إبرام صفقات أكثر من أي بائع يوجد في المكتب الذي تعمل له، (ج) الخوف من إيجاد ســـابقة في المفاوضات. أما الأشـــياء غير المحسوسة فقد تشمل المعتقدات والقيم الأساسية. العوامل غير المحسوسة يمكن أن يكـــون لها تأثير كبير على العملية التفاوضية والنتائج، ويجب التعامل معها على نحو تفاعلي خلال المفاوضات. على ســـبيل المثال، جو ربما لا يريد أن يغضب إد لاين بشأن مشكلة المشتريات لأنه يحتاج إلى دعمه في مفاوضات الميزانية القادمة، لكن جو لا يريد أن يفقد ثقة المهندسين التابعين لإدارته، والذين يتوقعون منه الدعم.

الإطار ١-١

متى يتوجب عليك أن لا تتفاوض؟

هناك أوقــات يتوجب عليك فيها أن تتجنب التفاوض، فــي هذه الأوضاع ابق على موقفك وسوف تخرج في المقدمة.

عندما تكون في وضع ستخسر المزرعة:

إذا كنت في وضع يرجح فيه أنك ســوف تخســر كل شيء، اختر الخيارات الأخرى بدلاً من التفاوض.

عندما تبلغ أقصى إمكاناتك:

إذا كنــت تعمل إلى الحد الأقصى من إمكاناتك، فلا تجرِ تعاملاً إضافياً، وبدلاً من ذلك ارفع سعرك.

عندما تكون المطالبات غير أخلاقية:

لا تتفاوض إذا كان الطرف المقابل لك يطلب شيئاً لا يمكنك الموافقة عليه نظراً لأنه غير قانوني، أو غير أخلاقي، أو أنه غير ملائم أخلاقياً، أو عندما تتأثر صورتك أو سمعتك بشكل سلبي ويؤدي إلى أن تخسر على المدى البعيد.

إذا كنت غير مهتم:

إذا لم يكن لك نصيب في النتيجة، فلا تتفاوض، ســوف يكون لديك الكثير لتخسره ولا شيء لتكسب.

إذا لم يكن لديك الوقت:

إذا كان ضيــق الوقت يحاصرك فقد تختار عدم التفاوض. فإذا كان ضغط الوقت يعمل ضدك، فقد ترتكب أخطاء، وربما تفشــل فــي تقدير تأثيرات التنازلات التي تقدمها. فإذا كنت تعمل تحت الضغط فسوف تجري تسوية أقل من تلك التي يمكنك تحقيقها في الحالة التي يكون لديك فيها الوقت الكافي.

عندما يتصرفون بسوء نية:

أوقف المفاوضات عندما يتبين لك أن الطرف المقابل يتصرف بســوء نية، فإذا كنت لا تثــق بالمفاوضات التي تجريها معه، فإنه لا يمكنــك الوثوق بالاتفاق الذي تجريه معه. وفي هذه الحالة تصبح المفاوضات ذات قيمة محدودة أو لا قيمة لها. استعد للمواجهة وأخف موقفك، أو قلل من مصداقية الطرف الآخر.

إذا كان الانتظار يحسن موقفك:

إذا اعتقدت أنه ربما تتاح لك تقنية جديدة قريباً، أو أن موقفك المالي سوف يتحسن، أو أن فرصة أخرى ستلوح في الأفق، فإذا كانت الخيارات المحتملة تبدو جيدة بحيث إنك ستكسب مزيداً من الدعم والقوة، فيتوجب عليك الانتظار.

إذا لم تكن مستعداً:

إذا لم تكن مســتعداً، فسوف تفكر بأفضل الأسئلة والإجابات عنها، وربما تفكر في التنازلات أثناء عودتك من المفاوضات إلى المنزل. إن جمع المســائل محل اهتمامك والاســتعداد للتفاوض ســوف يحقق لك الكثير من المكاســب. فإذا كنت غير جاهز للتفاوض، فقل ببساطة لا أرغب في التفاوض.

المصدر: جي سي ليفنشون، وام إس. أي سمث، وأو آر ويلسون (J. C. Levinson, M. S. A. Smith, and O. R. Wilson). مفاوضات العصابات الأسلحة والأساليب غير التقليدية للحصول على الغايات (نيويورك: جهون ولي John Wiley، ١٩٩٩). الصفحة ٢٢-٢٣. هذه المعلومات تم اســتخدامها بموافقة شركة جهون ولي وأبناؤه John Wiley & Sons, Inc.

الاعتماد المتبادل:

فــي المفاوضات، كلا الطرفين يحتــاج أحدهما إلى الآخر. المشــتري لا يمكن له الشراء ما لم يوجد شخص آخر يبيع، والعكس صحيح أيضاً. هذا الوضع من الاعتماد المشــترك بين الأطراف يســمى الاعتماد المتبادل. فالعلاقات التبادلية تعتبر علاقات معقــدة وتملك تحدياً خاصاً بها. وهذه العلاقات تعتبر أكثر تعقيداً من تلك الأوضاع التي يكون فيها أحد الأطراف غير معتمد على الطرف الآخر، أو يكون ببساطة معتمداً على الطرف الآخر. الأطراف المستقلة التي لا يعتمد بعضها على بعض يمكنها، إذا ما اختارت ذلك، أن يكون لديها مظهر خارجي مســتقل، أو غير متأثر، أو غير ذي صلة. أما الشــخص المعتمد على آخر فإنه لا بد من أن يقبــل ويتفهم مطالبه وخصوصيته. فعلى سبيل المثال، إذا كان الموظف معتمداً بشكل تام على صاحب العمل للحصول على عمل، فإن الموظف ســيضطر إما إلى أن يقوم بالعمل وفقاً لتوجيهات صاحب العمل أو أن يســتقيل. أما الأطرف المعتمدة بعضها على بعض فتتاح لها الفرصة لتأثير بعضها فــي بعــض، والعديد من الخيارات متاحة لكلا الطرفين. مــع ذلك ربما تكون الإدارة والتعامل مع هذه الخيارات أمراً صعباً، نظراً لتعقيد العلاقة ذات الاعتماد المتبادل.

يبدو واضحاً أن العلاقات القائمة على الاعتماد المتبادل تتصف بالأهداف المتداخلة الأطراف التي يحتاج بعضها إلى بعض من أجل تحقيق أهدافها. على سبيل المثال، في

فريق إدارة مشروع تجاري، لا يمكن لفرد واحد إتمام المشروع وحده خلال المدة المحددة من قبل المنشـــأة صاحبة المشروع. ولكي تتمكن المجموعة من تحقيق أهدافها، فإن كل عضو منها يجب أن يعتمد على أعضاء الفريق الآخرين. وفي هذا المعنى، فإن أهداف أعضاء الفريق يعتمد بعضها على بعض. ويلاحظ هنا أن وجود أهداف يعتمد بعضها على بعض، لا يعني بأن كل شـــخص يريد أو يحتاج إلى الشـــيء نفســـه. أعضاء فريق المشـــروع المختلفون ربما يحتاجون أشياء مختلفة، لكن يتوجب عليهم العمل بعضهم مع بعض. هذا المزيج من الأهداف الفردية وأهداف المجموعة يعتبر أمراً معتاداً بالنسبة لأوضـــاع الاعتماد المتبادل. والمثال الآخر على الاعتماد المتبادل يتمثل في شـــخصين يلعبان مباراة تنافســـية في لعبة الاسكواش. فعلى الجانب الأول، كلا اللاعبين يريدان الفوز بالمباراة، ولذلك فإن أهدافهما متعارضة (أحدهما يمكنه الفوز). وعلى الجانب الآخـــر، كلاهما يريـــدان لعب المباراة لذلك فـــإن أهدافهما تتحـــد إذ إن أياً منهما لا يســـتطيع أن يلعب الاســـكواش بمفرده. هذا المزيج من الأهـــداف المتعارضة والمتحدة تتصف به العديد من علاقات الاعتماد المتبادل.

الأهداف التي يعتمد بعضها على بعض تعتبر عنصراً مهماً في المفاوضات. والتكوين أو البناء الخاص بالاعتماد المبادل بين الأطراف المتفاوضة المختلفة يحدد مدى النتائج المحتملة ويوحي بالإســـتراتيجيات والأســـاليب الملائمة التي يفترض على المتفاوضين اســـتخدامها. على ســـبيل المثال، إذا كان الاعتماد المتبادل يعني وضع الكســـب مقابل الخســـارة (أي أنه كلما زاد كســـب أحد الأطراف زادت خســـارة الطرف الآخر)، عند ذلك فإن المفاوضات سوف تركز على كيفية تقسيم مقدار محدد من النتائج. وتحديد الســـعر لآلة مهمة أو ســـيارة ما يعتبر مثالاً على هذا النوع من المفاوضات. (مثل هذه الأوضاع تعرف بالمســـاومة التوزيعية، وستتم مناقشتها بالتفصيل في الفصل الثالث). نوع آخر من الاعتماد المتبادل يحدث في أوضاع الكسب مقابل الكسب، وهذا يعني أن هناك حلولاً موجودة يمكن من خلالها للطرفين تحقيق مكاسب جيدة في المفاوضات. ومن الأمثلة على هذا النوع من المفاوضات تحديد العلاقة بين شـــركتين في اســـتثمار مشترك. (مثل هذه الأوضاع تعرف بالتفاوض التكاملي وستتم مناقشتها بالتفصيل في الفصـــل الرابع). إن نوع الاعتماد المتبادل بين الأطراف المتفاوضة يحدد مدى الحلول التفاوضية الممكنة ونوع الإستراتيجية التي يفترض على الأطراف استخدامها.

الاعتماد المتبادل بين أهداف الأفراد يشـــكل أساساً لمزيد من التواصل الاجتماعي. وبتقييم الأوجه التي تكون فيها الأهداف معتمدة بعضها على بعض نستطيع أن نخمن

أي نوع من السلوك سيتبع غالباً. فعندما تكون أهداف شخصين أو أكثر مرتبطة ببعضها على نحو يمكن كل فرد من تحقيق الهدف، ومثال ذلك الفوز بالميدالية الذهبية في سباق، هنا نصبح في حالة وضع تنافسي يعرف بصفر مقابل الكل أو الوضع التوزيعي، وفي هذه الحالة «يكون الأفراد مرتبطين بعضهم ببعض بشكل يجعل هناك علاقة سلبية بين تحقيق أهدافهم»[٤] إلى درجة يصبح فيها تحقيق أحد الأطراف لهدفه يترتب عليه استحالة تحقيق الأطراف الأخرى لأهدافهم. وعلى خلاف ذلك، عندما تكون أهداف الأطراف مترابطة على نحو يجعل تحقيق أحد الأطراف لهدفه يساعد الأطراف الأخرى على تحقيق أهدافهم، في هذه الحالة نكون أمام وضع يتحقق فيه الكسب المتبادل للأطراف، ويعرف أيضاً بالوضع التكاملي حيث تكون هناك علاقة إيجابية بين تحقيق أهداف كلا طرفي العلاقة. إن طبيعة الاعتماد المتبادل يكون لها تأثير كبير على طبيعة العلاقة بين الأطراف والكيفية التي يتم بها إجراء المفاوضات ونتائج التفاوض[٥].

يؤكد فيشر، ويوري، وباتون، في كتابهم المشهور (Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In)، «للوصول إلى نعم: إجراء التفاوض في الاتفاقيات بدون التنازل»، أهمية الفهم الصحيح لطبيعة الاعتماد المتبادل بين طرفي العلاقة التفاوضية. إنهم يرون أن معرفة وتطوير بدائل مناسبة للوصول إلى اتفاق مع الطرف المفاوض الآخر يشكل مصدراً للقوة لدى المتفاوض[٦]. ويشيرون إلى أن تحديد ما إذا كان يتوجب عليك بوصفك متفاوضاً أن تُقبِل أو لا تُقبِل على أمر ما في التفاوض يعتمد بشكل كلي على مدى جاذبيته لك من بين أفضل البدائل المتاحة[٧]. ويطلقون على هذا المبدأ (BATNA) أي (Best Alternative To A Negotiated Agreement)، ويعني ذلك البديل الأفضل للاتفاقية المتفاوض بشأنها، ويقترحون ضرورة توافر الحاجة لكل متفاوض أن يفهم البديل الأفضل لكل طرف من أطراف الاتفاقية المتفاوض بشأنها. إن قيمة البديل الأفضل لكل طرف في العلاقة التفاوضية مرتبطة دائماً بالتسويات الممكنة المتوافرة في مرحلة التفاوض القائمة، والفرص الممكن تحقيقها في مفاوضات ما تتأثر بشكل كبير بطبيعة الاعتماد المتبادل بين أطرافها.

التوازن المتبادل:

علاقات الاعتماد المتبادل وهي العلاقات التي يعتمد فيها الأطراف بعضهم على بعض بشكل متبادل تعتبر علاقات معقدة. كل طرف في العلاقة يدرك أنه يستطيع

أن يؤثـر في نتائج الطرف الآخر وأن النتائج المتحققة له تتأثر بالمقابل بنتائج الطرف الآخر[٨]. لذلك فإن التوازن المتبادل يستمر طوال التفاوض نظراً لأن طرفي العلاقة يتصرفان بشكل يؤثر كل منهما على الطرف الآخر[٩]. ومن المهم إدراك أن التفاوض يعتبر إجراء يتعرض للتحول والتبدل مع مرور الوقت، وأن التوازن المتبادل يعتبر من الأسباب الرئيسة للتغيرات التي تحدث أثناء التفاوض[١٠].

وتوضيحاً لذلك، دعونا نستكشف بتفصيل أكثر الوضع الخاص بعمل سو كارتر الذي سبقت الإشارة إليه. فبدلاً من قبول إنهاء خدماتها أو تخفيف أجورها، ترغب سو في ترك عملها الحالي والالتحاق بعمل جديد لدى بنك دولي في مدينتها. المدير المستقبلي في العمل الذي تقدمت له، السيد بوب ينظر إلى سو على أنها مرشحة مفضلة للوظيفة المتاحة وهو مستعد أن يعرض عليها العمل. بوب وسو الآن يسعيان إلى تحديد مرتب سو. الوصف الخاص بالوظيفة يبين أن المرتب تنافسي. لقد حددت سو بشكل غير معلن المرتب الذي لن تقبل العمل بأقل منه، وهو (٤٠,٠٠٠ دولار أمريكي)، إلا أنها تتوقع أن تحصل على مرتب أكبر من هذا بكثير. ولقد قررت سو بأن لا تعلن الحد الأدنى للمرتب الذي ستقبل به نظراً لأن البنك مشهور باتباع سياسة التشدد والضغط ثم التراجع، وهي ومع ذلك تعتقد بأن البنك لن يدفع أكثر مما هو ضروري وأن الحد الأدنى الذي اعتمدته سوف يكون مقبولاً لدى البنك بدون تردد. وبالإضافة إلى ذلك فهي تعرف بأنه سوف يكون من الصعب رفع الحد الأدنى للمرتب إذا اتضح أن مبلغ الـ (٤٠,٠٠٠ دولار) أقل مما كان بوب على استعداد لدفعه. لقد فكرت سو بأن تحدد المرتب المثالي بالنسبة لها بمبلغ (٤٥,٠٠٠ دولار)، لكنها تظن أن بوب سينظر إليها على أنها إما أنها تجاوزت الحدود المقبولة أو أنها غير واقعية في طلبها هذا الأجر المرتفع (انظر الإطار ١-٢)، وإذا حدث هذا فإنه سيعني انتهاء المقابلة، وأن ينظر إليها بوب على نحو سلبي، وهذا سيجعل من الصعب عليها تحقيق مرتب أفضل.

الإطار ١-٢

أهمية تحقيق التوازن بين الإدراك الحسي لأطراف التفاوض

إن توافر معلومات كافية لديك عن فهم أو انطباعات المفاوض الآخر يعتبر عنصراً مهماً في نجاح المفاوضات. فإذا كانت توقعاتك لنتائج المفاوضات مبنية على معلومات خاطئة، فإن هناك احتمالاً كبيراً بأنك لن تؤخذ على نحو جدي من قبل الطرف الآخر. خذ على سبيل المثال، هذه القصة التي ذكرت لأحد مؤلفي هذا الكتاب:

عند نهاية مقابلة للتوظيف، الموظف سأل طالب الماجستير في إدارة الأعمال: « وما مقدار المرتب المبدئي الذي تسعى إليه؟»

الطالب المرشح رد: «أريد أن أبدأ بمرتب في حدود (١٢٥,٠٠٠) دولار أمريكي في السنة، ويعتمد ذلك على مجموع المنافع أو الحوافز التي لديكم».

قال الموظف «حسناً، ماذا تقول عن مجموع مميزات يتضمن إجازة سنوية مدتها خمسة أسابيع، و(١٤) يوم إجازات رسمية، وغطاء تأميني صحي ولطب الأسنان، وادخار تقاعدي مقدم من الشركة يصل إلى (٥٠٪) من مرتبك، وسيارة جديدة من الشركة مؤجرة لك كل سنتين، قل مثلاً سيارة كورفت حمراء؟»

الطالب قفز بسرعة واقفاً، وقال، «مندهشاً هل تمزح؟»

فرد الموظف قائلاً: «طبعاً»، «ولكنك من بدأ ذلك».

دعونا الآن نلقي نظرة أكثر تفحصاً بشأن ما يحدث هنا. إن سو تتخذ قرارها بناءً على توقعها لردة فعل بوب على التصرفات التي تتخذها. سو تدرك بأن تصرفاتها سوف تؤثر في بوب. كما تدرك سو بأن الكيفية التي يتصرف بها نحوها في المستقبل سوف تكون متأثرة بما يتركه تصرفها تجاهه الآن من تأثير فيه. ولذلك، فإنها تقوم بتقييم النتائج غير المباشرة لسلوكها على وضعها في المستقبل. كما تعلم أيضاً أن بوب مدرك لكل هذا وسوف ينظر إلى ما تقوله على أنه يمثل موقفاً مبدئياً بشأن المرتب وليس نهائياً. ولمواجهة هذه النظرة المتوقعة، ربما ستحاول سو أن تجد طريقة ما تحدد بها المرتب على نحو قريب من الحد الأدنى للمرتب الذي تسعى إلى تحققه. كمثال، قد تشير سو إلى الرواتب التي تعلم أن أناساً بمؤهلات مماثلة لما لديها يحصلون عليها لدى بنوك أخرى. إن سو تقوم بالاختيار بين الخيارات السلوكية مع التفكير في ذات الوقت بشأن تأثير تلك الخيارات ليس على بوب فحسب، بل أيضاً بالأثر الذي سيتركه سلوكها على الكيفية التي سيتصرف بها بوب تجاهها. وبالإضافة لذلك، تعلم سو أن بوب يعتقد بأنها ستتصرف بهذه الطريقة وأنها ستتخذ قرارها بناءً على هذا الاعتقاد. إنه جدير بالتفكير بشأن ما إذا كان الأشخاص حقاً يعطون اهتماماً لكل هذا التعقيد، أو يفكرون بهذا النحو الدقيق في علاقاتهم مع الآخرين. بالتأكيد الناس لا يفعلون ذلك في أغلب الوقت، وإلا فإنهم سيبقون في حالة توقف عن أي نشاط، في حين أنهم يفكرون في الاحتمالات المختلفة. ومع ذلك، عندما يواجه الناس أوضاعاً معقدة أو مهمة أو جديدة، فإنهم في الغالب سيفكرون وفقاً لهذه الطريقة. المفاوض المؤثر يحتاج لأن يدرك كيف أن الناس يعدلون أو يعيدون تعديل ما يقولون أثناء المفاوضات بناءً على ما يفعله الطرف الآخر أو ما يتوقعون أنه سيفعله.

إن السلوك في العلاقات ذات الاعتماد المتبادل يكون في كثير من الأحيان مبنياً على أساس محوري وهو أنه كلما توافرت معلومات أكثر عن الطرف الآخر كان ذلك أفضل، ومع هذا تبقى احتمالية أن المعرفة الزائدة عن الحد الكافي قد تؤدي إلى نتائج سلبية بسبب الإرباك والتشويش أو أنها قد تبرز اختلافات بشأن التصور الصحيح للعدالة بين الطرفين[11].

ومثالاً على ذلك لنفترض أن سو تعلم متوسط الرواتب للوظائف التنفيذية والإشرافية والقيادية للبنوك المحلية، والوطنية، والدولية في مقاطعتها والولاية والدولة. هل كل هذه المعلومات تساعد سو على تحديد التصرفات التي سوف تتخذها أو أن هذا سيؤدي إلى إرباكها فقط؟ في حقيقة الأمر كل هذا التعقيد ربما لا يمكّن سو من الوصول إلى قرار بشأن المرتب الذي يجب أن تحصل عليه أكثر من الحد الأدنى الذي لا يمكن أن تقبل بأقل منه للعمل في البنك، وهذا يمثل الوضع التقليدي للتفاوض. الطرفان لديهما حدود خارجية (إطارية) للتسوية المقبولة (أي إلى أي مدى أعلى أو أقل يمكن أن يصلوا إليه)، ولكن وفقاً لذلك المدى، أي منهما لم يحدد الرقم الذي يجب أن يكون. يتوجب على الأطراف أن يتبادلوا المعلومات ويبذلوا جهوداً في سبيل إقناع بعضهم بعضاً في سبيل حل المشكلة. لابد أن يعمل الأطراف نحو حل يأخذ في الاعتبار متطلبات كل طرف، وفي ذات الوقت يحقق أفضل النتائج للجميع[12].

أسلوب حل المشكلة من حيث الأصل يعتبر إجراء لتحديد العناصر الخاصة بالنتيجة المرغوب فيها، وتقييم المكونات المتوافرة لتحقيق النتيجة، والبحث عن الطريقة الملائمة لتحقيق انسجام بين الطرفين. للفرد أن يتناول حل المشكلة في المفاوضات من خلال منظوره الخاص، ويحاول إيجاد حل للمشكلة من خلال النظر فقط إلى المكونات المؤثرة على النتيجة المرغوب فيها من قبله. ومثال على ذلك، بالعودة إلى بداية قصة عائلة كارتر، كان يمكن لسو أن تقرر ما هو أفضل بالنسبة لإجازتها وتغفل احتياجات زوجها جو. ولكن عندما يتم تناول الوضع من خلال اعتباره جهوداً تكاملية لحل المشكلة، فإن النتائج المرغوب فيها من قبل الطرف الآخر لابد أن تؤخذ بعين الاعتبار. ففي المفاوضات الخاصة بأجر سو، بوب ربما يكون مقيداً بالقواعد الخاصة بالشركة والتي تحد من المدى الذي يمكن له الذهاب إليه في التفاوض مع سو بشأن أجرها، ومع ذلك قد تتيح له الشركة فرصة أن يكون مرناً جداً في التفاوض بشأن العناصر الأخرى للعلاقة الوظيفية. هناك مشكلة رئيسة تبرز كثيراً وهي أن الأطراف المختلفة ربما لا تكون منفتحة وتتعامل بشفافية بشأن النتائج المرغوب فيها بالنسبة لهم من

المفاوضـــات، أو ربمــا لا يتضح لهم ما يريدون حقاً من التفــاوض. لذلك، فإن هناك خطوة أساســية في جميع المفاوضات، وهي أن يتم توضيح المعلومات وتقاسمها بشأن ما يريده الأطراف حقاً نتيجة للتفاوض.

وأثنــاء التفاوض، يتضح على الأقــل بعض الأجزاء من مجمــوع الرغبات المفضل تحقيقهــا، ويحدث ذلك في الغالب من خلال البيانات المحددة للمواقف التفاوضية أو الاحتياجات. وإذا كانت النتائج المقترحة للمفاوضات غير مقبولة بصفة مباشرة، فإن المفاوضات تســتمر على شكل متتابع من المقترحات. جميع المقترحات المقدمة من كل طــرف تنطوي عادة على تعديلات لمواقف الطرف الآخر، وربما تتضمن أيضاً تغيرات لمواقــف الطرف الذي يقدمها. وعندما يقبــل أحد أطراف التفاوض تغيراً في موقفه التفاوضي، فــإن ذلك يعني أن تنازلاً قد حصل[١٣]. إن التنازلات التي يجريها أطراف التفاوض تقيد مدى الخيارات المتاحة التي يمكن من خلالها الوصول إلى حل أو اتفاق بــين الأطراف المتفاوضة. وبناءً على ذلك، عندمــا يقدم أحد الأطراف تنازلاً، يصبح مدى التفاوض بالنســبة له أو حتى بالنســبة لجميع الأطراف قريباً من نقطة المقاومة أو الحــدود القصوى المتاحة لهم للتفاوض. ومثال على ذلك، ترغب ســو بأن تحصل علــى مرتب أولي قــدره (٤٥,٠٠٠) دولار، إلا أنها حددت طلبها للمرتب بـ (٤٣,٠٠٠) دولار، ملغية بذلك أي احتمالات لمرتب أعلى من (٤٣,٠٠٠) دولار. ربما يدرك الناس أن التنازلات أمر حتمي للوصول إلى تســوية في الموضوعــات التفاوضية، ولكن يبدو واضحاً أنهم يترددون في تقديم كل أو أغلب التنازلات. ولذلك فإن سو ربما تريد قبل أن تقدم أي تنازلات بشأن المرتب الذي ترغب الحصول عليه وهو (٤٣,٠٠٠) دولار أن ترى مدى استعداد البنك لإضافة طائفة من المميزات الجذابة إلى مجموع المرتب.

ولاشك أن تقديم التنازلات وتفسيرها يعتبر عملاً ليس سهلاً، وخصوصاً في حالة تدني مســتوى الثقة بين طرفــي التفاوض. وتبرز دائماً صعوبتان رئيســتان تواجهان جميع المتفاوضين، حددهما هارولد كيلي (Harold Kelly)، تفسران لماذا يعتبر تقديم أي تنازلات أو تفســيرها عملاً ليس سهلاً لأطراف التفاوض؟[١٤] أولى تلك الصعوبات تمثلها مشــكلة المصداقية، وتعني توافر قدر مناســب من الحقيقة التي يجب على كل طرف إطــلاع الطرف الآخر عليه. (الاعتبارات الأخلاقية لهاتين المشــكلتين ســتتم مناقشتها في الفصل السابع). ومن حيث الجانب الأول، فإن إبلاغ الطرف الآخر بكل المعلومات بشأن وضعك التفاوضي ربما يعطي الطرف الآخر الفرصة لاستغلالها على نحو يضعف موقفك. ومن ناحية أخرى، فإن عدم إخبار الطرف الآخر بأي شيء عن

احتياجاتك ورغباتك قد يؤدي إلى الوصول إلى طريق مسدود. لذلك، فإن السؤال الذي يطرح نفسه هنا: ما القدر المناسب من الحقيقة الذي يمكن للمتفاوض إبلاغ الطرف الآخر به؟

في حالة سو، إذا أبلغت بوب بأنه يمكنها أن تعمل مقابل أجر مقداره (٤٠,٠٠٠) دولار لكنها تريد أن تحصل على أجر قدره (٤٥,٠٠٠) دولار، فإنه من الممكن جداً لبوب أن يعينها مقابل (٤٠,٠٠٠) دولار ويخصص المبلغ الزائد الذي ربما كان سيدفعه لها لأحد بنود الميزانية الأخرى. ولا نقترح هنا على بوب أن يقوم بذلك، بل على النقيض من ذلك، فإنه نظراً لأن العلاقة الطويلة الأمد بين الطرفين مهمة في هذه الحالة، فإنه يتوجب على بوب أن يتأكد من أن احتياجات كلا الطرفين قد تم تحقيقها (انظر الفصل الرابع لنقاش مفصل لهذه المسألة). ومع ذلك، إذا افترض أن سو لم تبلغ بوب أي معلومات بشأن تطلعاتها الخاصة بمرتبها، فإن بوب سيواجه وقتاً صعباً في معرفة الكيفية التي يحقق فيها هذه الاحتياجات لسو.

والمشكلة الثانية التي يواجهها كل متفاوض، هي مشكلة الثقة، وتعني القدر الذي يمكن تصديقه من المعلومات التي يقدمها الطرف الآخر. فإذا صدقت جميع ما يقوله لك الطرف الآخر من معلومات، فقد يستغلك بما يحقق أهدافه. أما إذا لم تصدق ما يقدمه من معلومات فإنك ستواجه صعوبات كبيرة جداً في الوصول إلى اتفاق بين الطرفين. إلى أي مدى يمكنك الوثوق بالطرف الآخر؟ فذلك يعتمد على عدة اعتبارات من ضمنها سمعة الطرف الآخر، والكيفية التي تعامل بها معك في تعاملات سابقة، والظروف الحالية للتفاوض. فلو أن بوب أبلغ سو بأن (٣٨,٠٠٠) دولا هي الحد الأقصى الذي يمكن له دفعه لها مقابل عملها دون الحصول على موافقة من سلطة أعلى بالبنك، فهل يتوجب على سو تصديقه أم لا؟ كما يبدو لك واضحاً، فإن تقاسم المعلومات وتوضيحها أمر ليس باليسير كما يظهر لك من أول وهلة.

إن البحث عن الحل الأمثل من خلال خطوات إعطاء المعلومات وإجراء تنازلات يدعم بقوة من خلال الثقة المتبادلة بين الطرفين والاعتقاد بأنك تتعامل بمصداقية وعدالة. تنطوي المفاوضات على نوعين من الجهود التي تساعد على خلق هذا النوع من الثقة والاعتماد: الأول مبني على النظر إلى النتائج، والثاني مبني على النظر إلى إجراءات التفاوض. فالجهد المبذول من خلال التركيز على النتائج يهدف إلى تغيير تقدير الطرف الآخر للأهمية أو للقيمة التي يعطيها ذلك الطرف لشيء ما. فلو أن بوب أقنع سو بأن الأجر الأقل للوظيفة غير مهم نسبياً نظراً للاحتمال الكبير للترقية المرتبط بهذه الوظيفة، فقد تشعر سو بالارتياح لإجراء تنازلات بشأن المرتب.

وعلى خلاف ما سبق، الجهد التفاوضي المبذول بناءً على الإجراءات التفاوضية ربما يســاعد على نقل صورة عن المســاواة، والعدالة، والمعاملة بالمثل في العروض المقترحة والتنــازلات المقدمة من طرف لآخر. فعندما يقدم أحد الأطراف عدداً من المقترحات وترفــض تلك العروض من قبــل الطرف الآخر ودون أن يقدم ذلك الطرف أي عروض بديلة من قبله، فإن ذلك يجعل الطرف الأول يشــعر بأنه قد عومل بطريقة غير لائقة، مما يدفعه إلى إنهاء المفاوضات. إن أطراف التفاوض تشعر بارتياح وثقة أكبر عندما يســتجيب الطرف الآخر مــن خلال تقديم تنازل مقابل تعاونهــم في التفاوض. وفي الحقيقة، فإن الاعتقاد بأن تنازلات ســوف تحدث في المفاوضات يبدو أنه من المسائل المســلم بها على المستوى العالمي. أثناء الحلقات التدريبية سئل مفاوضون من أكثر من (٥٠) دولة حول ما إذا توقعوا أن يتم الأخذ والعطاء، أي إجراء تنازلات والحصول على تنــازلات مقابلة من الطرف الآخر وفقاً لثقافتهم، فأجاب الجميع على ذلك بنعم. إن هذا النمط من الأخذ والعطاء ليس صفة من صفات التفاوض فحســب، بل إنه عامل مهم للحل المشترك للمشكلة في أغلب العلاقات ذات الاعتماد المتبادل[١٥]. الرضا عن المفاوضات يتحدد بناءً على الإجراءات التي من خلالها يتم الوصول إلى الاتفاق بذات القدر الذي يتحدد به وفقاً للنتائج الفعلية المحققة. التقليل أو حتى السعي عمداً إلى اختزال مبدأ العطاء والأخذ، كما حاولت ذلك بعض إستراتيجيات إدارات القوى العاملة من خلال تقليص دائرة الإجراءات، قد يؤدي إلى هدم الأســس التي تقوم عليها الثقة وأي احتمالية للوصول إلى اتخاذ قرار جماعي[١٦]. وعلى الرغم من أن الإســتراتيجية التــي يتبعها أحد الأطراف قد تحقق ارتفاعاً في النتائج المتفق بشــأنها، فإن الطرف الآخر ربما يعبر عن عدم رضاه بشأن الإجراءات أو بشأن المفاوضات بشكل عام. اتباع إجراءات عادلة سوف يسهم في زيادة مشاعر الرضا والنجاح لطرفي التفاوض.

الاعتماد المتبادل والانطباعات:

ظللنا دائماً نعامل الاعتماد المتبادل على افتراض أنه ظاهرة موضوعية في التفاوض. ونقصد بذلك أننا ننظر إلى تكوين المفاوضات ذاتها (مثل وضع الكسب مقابل الخسارة أو وضع الكســب لكلا طرفي التفاوض)، وهذا يلعب دوراً محورياً في تحديد الكيفية التــي يمكن بها لطرفين متفاوضين أن يتعاملا معــاً. وفي أغلب الأحيان ينظر الناس إلى التبادلات الاقتصادية، مثل شراء سيارة جديدة أو سلعة استهلاكية أخرى على أنه وضع ينطبق عليه وصف الكســب مقابل الخسارة، أي أن ما يحققه أحد الأطراف من كســب هو خسارة للطرف الآخر. ومع ذلك، فإنه في أوقات أخرى يمكن لهذا التعامل

أن يبنى على نحو يحقق ما يطلق عليه وضع الكسب مقابل الكسب، أي أن كلا طرفي العلاقة يحققان مكاسب من خلالها، وفي هذه الحالة توجد فرص لكلا طرفي العلاقة لتحقيق مكاسب. ومثال على ذلك، ما إذا كان هناك شركتان تسعيان إلى الاندماج معاً فإنهما سيكونان في وضع قد يجعل كلاً منهما أكثر فاعلية في المنافسة مع الشركات الأخرى بعد الاندماج. والتوجه الحديث لدى الشركات الاستثمارية يبين ذلك بصورة جيدة. الشركات التي تعتبر تقليدياً قوية في أحد التخصصات الاستشارية (مثل المحاسبة والضرائب) أصبحت تندمج مع شركات استشارية أخرى تعتبر تقليدياً قوية في موضوعات استشارية أخرى (مثل إدارة القوى العاملة أو سياسة الشركات) في سبيل خلق خدمات استشارية شاملة عبر شبكة واسعة من النشاطات التجارية. والتحدي الرئيس في التفاوض في هذه الأوضاع هو إيجاد حلول يمكن من خلالها لكل الأطراف أن تحقق نتائج إيجابية.

إن الفهم الصحيح لطبيعة الاعتماد المتبادل بين أطراف التفاوض أمر حيوي لمفاوضات ناجحة. إلا أن ما يؤسف عليه هو أن الأوضاع التفاوضية غالباً ما تكون غير واضحة للمتفاوضين، بل إن المتفاوضين يعملون أحكامهم التقديرية بشأن طبيعة الاعتماد المتبادل أثناء التفاوض. وهنا تصبح نظرة المفاوض بشأن الاعتماد المتبادل بذات القدر من الأهمية التي تعطى للبناء الفعلي للاعتماد المتبادل بين الأطراف[١٧].

ولنعرف كيف أن التصور المسبق وطبيعة تكوين الاعتماد المتبادل يرتبط أحدهما بالآخر على نحو حيوي، دعونا نعود إلى مثال اندماج الشركات الاستشارية. تذكر أن إحدى الشركات، وهي الشركة التي سنطلق عليها (أ)، كانت أقوى في استشارات المحاسبة والضرائب، على الرغم من أنها أيضاً تقدم استشارات في مجال إدارة الموارد البشرية ورسم سياسة الشركات، أما الشركة الأخرى التي سوف نطلق عليها (ب)، فقد كانت أقوى في مجال الاستشارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية ورسم سياسة الشركات، على الرغم من أنها قدمت بعض الاستشارات في مجال المحاسبة والضرائب. افترض أن الشركتين كانتا متنافستين جداً في الماضي. فلو أن واحدة منهما تتقدم إلى الأخرى باقتراح الاندماج، فإن الشركة المدعوة ستنظر في الغالب إلى هذا العرض بنوع من الشك والريبة، بل ربما تنظر إلى ذلك على أنه علامة ضعف في الشركة مقدمة العرض. بدلاً مما سبق، افترض الآن أن كل شركة منهما لديها احترام كبير لإمكانات الشركة الأخرى في المجالات الاستشارية الرئيسة لها ولا يوجد بين الشركتين أي تنافس فعلي. في هذا الوضع، فإن عرض الاندماج المقدم من إحدى الشركتين ينظر إليه من

قبل الشركة الأخرى بطريقة مختلفة جداً. المسألة هنا أن المتفاوضين يصطحبون معهم أثناء التفاوض كثيراً من المسائل والجوانب، ويشمل ذلك الخبرات السابقة، الصفات الشخصية، المزاج، العادات السلوكية، والاعتقادات بشأن كيفية التفاوض. هذه العوامل سوف تؤثر في الكيفية التي ينظر بها الأشخاص إلى وضع الاعتماد المتبادل بين الأطراف، وهذه النظرة سوف يكون لها أثر قوي على التفاوض اللاحق.

لقد تم إجراء عدد غير قليل من البحوث حول دور التصور المسبق والمعرفة في التفاوض[١٨]. وهذه البحوث تشير إلى أن الكيفية التي ينظر بها الأفراد إلى أوضاع الاعتماد المتبادل تؤثر بشكل كبير على الكيفية التي سيجرون بها التفاوض. (التصور والمعرفة يتم تناولهما بتفصيل في الفصل الخامس). الباحثان لايه تومسون ورايد هاستي (Leigh Thompson & Reid Hastie) يقترحان أن تصورات وأحكام المتفاوضين يمكن أن يكون لها تأثير رئيس بشأن ما يقررونه حول الطرف المفاوض الآخر وأنفسهم والوسائل المتاحة لكلا الطرفين والعرض والعروض المقابلة ونتائج التفاوض وإجراءات التفاوض في مجموعها[١٩].

وقد اتجهت مجموعة أخرى من البحوث إلى تحديد التحيز النمطي لدى المتفاوضين في تصوراتهم المبدئية بشأن طبيعة الاعتماد المتبادل بين أطراف التفاوض. ويطلق ماكس بازرمان وتوماس ماغليوزي ومارغرت نايل (Max Bazerman , Thomas Magliiozzi , and Margret Neale) على أحد أنواع التحيز النمطي وصف الكعكة المحددة. ويرى بازرمان وزملاؤه أن أغلب المتفاوضين يفترضون أن هناك كعكة محدودة، وهذا يعني أنه كلما حصل الفرد على جزء أكثر منها فإن الطرف الآخر سيحصل على حصة أقل[٢٠]. وفي دراسة معملية للتفاوض، قام بها تمسون وآن هاستي (Leigh Thompson & Reid Hastie)[٢١] تحققت هذه الفرضية وتبين لهما لأكثر من مرتين أن قرابة (٦٨ بالمائة) من المفاوضين اعتقدوا أن النتائج التي ستتحقق لهم من المفاوضات في المستقبل سوف تعتبر أوضاعاً ينطبق فيها مبدأ المكاسب مقابل الخسارة بدلاً من أوضاع الكسب مقابل الكسب والذي لم يعتقده سوى (٣٢ بالمائة) من المفاوضين. كذلك وجد توماس وهاستي أن الدرجة التي يتأقلم فيها المفاوضون مع الوضع التفاوضي خلال الدقائق الخمس الأولى من التفاوض يكون لها تأثير كبير على نتائج التفاوض. المتفاوضون الذين يعدلون تقييمهم لمكونات التفاوض بصورة أفضل وبصورة مبكرة من مراحل التفاوض تمكنوا من تحقيق مكاسب أكبر من أولئك الذين لم يتمكنوا من تعديل تقديراتهم للوضع التفاوضي إلا لاحقاً[٢٢].

وقد استمر الباحثون في سعيهم لتحديد أنماط أخرى من التصورات الخاطئة أو المتحيزة التي تجعل المتفاوضين أقل تميزاً باعتبارهم متخذي قرار (انظر الفصل الخامس لنقاش أوسع حول هذا الموضوع). ومع ذلك، فإن تصحيح التصورات المتحيزة التي تقع أثناء التفاوض مهمة ليست سهلة. غالبية الكتاب يتفقون على أن تحديد التحيزات النمطية في تصورات المتفاوضين يعتبر خطوة أولى مهمة. والموضوع المهم الذي لم يجد حلاً هو ما إذا كانت الخطوة التالية، وهي تقليل أثر التحيز على المتفاوضين، يمكن تحقيقها بصورة أفضل من خلال استخدام ما يسمى بأسلوب الإذابة ثم التغير ثم التجميد، أو الاعتبار المتواصل لموقف الطرف الآخر، كأسلوب آخر[٢٣].

هناك نتيجتان محتملتان لعلاقات الاعتماد التبادلي وهما: (١) إيجاد القيمة و(٢) التنازع. مهارات التفاوض والإجراءات الفرعية مفيدة في الحالات التي يريد فيها الفرد أن يوجد قيمة معينة أو يريد أن يحل نزاعاً. ومع ذلك لا توجد وصفة سهلة تضمن نتائج إيجابية في الحالتين. التفاوض صناعة تمزج بين الفن والعمل، والنتائج الإيجابية تعتبر نتيجة للمعرفة، والخبرة، والتخطيط الجيد، وبعض الحظ. في الجزء التالي سوف نناقش جوانب إيجاد القيمة، وفي الجزء الذي يليه سوف نتطرق للبحوث والدراسات الخاصة بإدارة النزاع.

إيجاد القيمة:

في المستوى الأكثر أهمية، الاعتماد التبادلي ربما يقود إلى التعاون أو التكاتف، ويعني هذا المفهوم أن «كل الشيء أعظم من مجموع أجزائه». الكثير من النشاطات التجارية والمنظمات غير الحكومية والأشخاص يمثلون نماذج لذلك. ومثال على ذلك، الاندماجات التجارية الحالية لدى شركات البحوث الصيدلانية مصممة لزيادة فرصها البحثية بصورة تفوق ما تستطيع الشركات تحقيقه منفردة، بالإضافة إلى التحكم في التكاليف. كذلك تكون الاعتراضات على ما يسمى بالعولمة بواسطة عدد من جماعات الضغط أكثر فاعلية إذا تم تنسيقها بشكل جماعي وليس بصفة منفردة. كل هذه الأوضاع تتضمن اعتماداً تبادلياً بين طرفين أو أكثر، واحتمال تحقيق صنع القيمة بنجاح يزيد بشكل كبير بالتطبيق المناسب لمهارات التفاوض التي ستتم مناقشها خلال هذا الكتاب.

يصف لاكس وسبنس (Lax and Sebenius)، في كتابهم «المدير كمفاوض» عدداً من المصادر التي يمكن من خلالها إيجاد القيمة[٢٤]. واحد من أهم المصادر لإيجاد القيمة

يوجد في الاختلافات الموجودة بين المتفاوضين. المتفاوضون نادراً ما يكونون متماثلين تماماً. ووفقاً للاكس وسبنس، الفروق الرئيسة بين المتفاوضين ربما تشمل الاختلاف في المصالح، والآراء، وعدم تحمل المخاطرة، والوقت المفضل. هذه الاختلافات مهمة لإيجاد قيمة لكل متفاوض، وستتم مناقشتها بالترتيب فيما يلي:

الاختلاف في المصالح:

من النادر أن يقوم المتفاوضون بتقييم جميع العناصر في التفاوض على نحو متساوٍ. ومثال على ذلك، في وضع التفاوض الجماعي (في حال التفاوض بين العمال والإدارة)، تكون الإدارة أكثر استعداداً لتقديم تنازلات فيما يتعلق بالمنافع (أو المزايا) التي يمكن منحها، من أن تقدم تنازلات بشأن مرتبات الموظفين، لأن المزايا التي يمكن الالتزام بها قد تكون تكلفتها أقل من الزيادة في المرتبات. كذلك فإن مقدم الخدمة الهاتفية ربما يكون راغباً أكثر في مجموع قيمة الاتفاق بدلاً من عدد الدقائق المباعة أو سعر التكلفة بالدقيقة. والشركة الإعلانية قد تكون على استعداد للتنازل بشأن نظام إبداعي للتحكم في المشروع، لكن ستكون متمنعة بشأن الموضوعات الخاصة بحالة الإعلانات.

الاختلافات في وجهات النظر:

الأفراد يختلفون في تقديرهم لقيمة شيء ما أو للقيمة المستقبلية لسلعة من السلع. ومثال على ذلك، عقار ما في الحي الذي تقطنه هل يعتبر استثماراً جيداً أو سيئاً للدخل الذي تحققه بعد بذل مجهود كبير؟ بعض الأفراد سوف يتوقعون جميع الاحتمالات المستقبلية في حين ينظر آخرون إلى قطعة الأرض على أن قيمتها لن تزيد في المستقبل. المطورون العقاريون يعملون بجد لتحديد الأملاك التي ينظرون إلى أنها ستحقق مكاسب مستقبلية في حين أن ملاكها الحاليين يبخسون قيمتها.

الاختلافات في تجنب المخاطرة:

الأفراد يختلفون في مقدار المخاطرة التي يمكن أن يكونوا مستعدين لتحملها. العائلة الصغيرة ذات الدخل الواحد والتي لديها طفلان يمكنها أن تتحمل مخاطرة قد لا تتحملها عائلة من زوجين في منتصف العمر لها مصدرا دخل وليس لديهم أولاد. كذلك الشركة التي تعاني من نقص في السيولة النقدية يمكن لها تحمل مخاطرة أقل في توسيع نشاطاتها بالمقارنة مع شركة تملك سيولة نقدية مرتفعة.

الاختلافات في أفضلية الوقت:

في كثير من الأحايين يختلف المفاوضون فيما يتعلق بمدى تأثير الوقت عليهم. ربما يكـون أحد المتعاونين أكثر صبراً على مراحـل التفاوض من الآخر وقد يحتاج أحدهم دون الآخر إلى وقت أكثر للوصول إلى قرار، وأخيراً ربما تنشأ اختلافات بشأن أفضلية الحصول على مبالغ نقدية حالياً أو الاسـتثمار المسـتقبلي. كل هذه الاختلافات في أفضلية الوقت قد تشكل احتمالات لإيجاد القيمة في التفاوض. ومثال على ذلك، بائع السـيارات الذي يرغب في إنجاز الصفقة قبل نهاية الشهر من أجل أن يكون مستحقاً لمنحة خاصة من قبل الشركة التي يعمل بها، في حين أن المشتري المحتمل قد لا يكون محتاجاً للسـيارة لمدة شهر آخر، أو أن المتبرع المحتمل لإحدى المنظمات الخيرية ربما يرغب في إتمام التبرع عند نهاية السنة من أجل أن يحصل على مميزات ضريبية، في حين تحتاج المنظمة الخيرية إلى موافقة مجلس إدارتها للدخول في المشـروع الجديد الذي يريده المتبرع، وهذا لا يمكن حدوثه حتى السنة التالية.

باختصـار، من المهم أن يـدرك المتفاوضون بأن الاختلافـات المحتملة فيما بينهم تشكل العوامل الرئيسة التي يمكنهم استخدامها للوصول إلى اتفاق، ومن المحتمل أيضاً إيجاد القيمة من خلال المصالح المشـتركة والتوازن فيما بينها[٢٥]. فعلى سبيل المثال، الزوجان اللذان يحلان معضلة إجازتهما السـنوية بعد نقاش ودود، فقد ينتج عن هذا الأمر غالباً بعض المجادلات والحدة، وسـوف يـؤدي ذلك إلى إيجاد قيمة إيجابية في علاقتهما الزوجية، أي فائدة مشتركة. الشركات غالباً ما تدخل مشاريع مشتركة من أجل أن تصل إلى المسـتوى المطلوب من أجل إكمال مشـروع سيكون من الصعب على أي منها تحقيقه بصفة منفردة. ومثال على ذلك، شـركات النفط الكبيرة التي تطور المشـاريع المكلفة الطويلة المدى بعضها مع بعض (مثل مشروع ألبرتا في كندا والمتمثل بتصنيع الرمال النفطية الموجودة في كندا وتحويلها إلى منتجات نفطية يكلف أكثر من بليون دولار، ويتم إنجازه من خلال مشـروع مشـترك بين الشركات)، وكذلك شركات الصيدلة التي تشـترك في رأس المال والقوى البشرية من أجل تمويل المشروع المسمى بأبحاث ومشاريع السماء الزرقاء.

النزاع:

النتيجة المحتملة الأخرى في العلاقات التبادلية هي التنازع. ويعزى نشـوء النزاع إلى التشـعبات أو الاختلافات الشـديدة بين احتياجات الطرفين، أو عدم التفاهم بين

فردين، أو لعوامل أخرى غير محسوسة. النزاع يمكن أن يحدث إذا سعى الطرفان إلى تحقيق هدف واحد ويريد كل منهما تحقيق ذات النتيجة لنفسه، أو عندما يريد كل من الطرفين تحقيق حل مختلف للنزاع بينهما. وبصرف النظر عن سبب النزاع بين المتفاوضين، فإن التفاوض ربما يلعب دوراً مهماً في الوصول إلى حل لمعالجته.

ونظراً لأن كثيراً من الفرص للتفاوض إنما هي ناتجة من التنازع بين الأطراف، سوف نعرض نظرة عامة للتعريفات الرئيسة والمفاهيم والعبارات والنماذج الموجودة في هذا المجال.

تعريفات:

يمكن تعريف النزاع بأنه عدم اتفاق شديد أو تعارض في المصالح أو الأفكار وغير ذلك، ويشمل النظرة المسبقة للتشعب أو الاختلاف في المصالح، أو الاعتقاد بأن تطلعات الطرفين لا يمكن تحقيقها بشكل تزامني في آن معاً[٢٦]. كما يقترح آخرون بأن النزاع ينتج عن التفاعل بين أشخاص يعتمد بعضهم على بعض ويعتقدون في ذات الوقت بأن أهدافهم غير متطابقة وأن هناك تدخلاً من كلا الطرفين في تحقيق تلك الأهداف[٢٧].

مستويات النزاع:

النزاع يوجد في كل مكان، وإحدى الطرق لتصنيف النزاع هي بالنظر إلى مستواه، وهناك أربعة مستويات معروفة من النزاع تم تحديدها.

١- النزاع الذاتي، (أو الاختلاف مع الذات أو النفس):

في هذا المستوى يحدث النزاع لدى ذات الفرد. مصادر الاختلاف ربما تشمل، الأفكار، التأملات، والعواطف، والقيم، والميول، والدوافع والتوجهات المتعارضة بعضها مع بعض. نحن قد نرغب بشدة في الحصول على آيسكريم ولكننا في ذات الوقت ندرك أن الأيسكريم سبب للسمنة. كذلك قد نكون غاضبين من رئيسنا في العمل، لكننا في ذات الوقت خائفون من التعبير عن هذا الغضب نظراً لأنه يمكن أن يفصلنا من العمل بناءً على أننا لا نقبل الخضوع له. وبناءً على مصدر وأساس الصراع أو الخلاف النفسي، فإن هذا المجال تتم دراسته في عدة فروع من علم النفس مثل علم السلوك الإنساني، ونظريات الشخصية الإنسانية، وعلم النفس التطبيقي، والطب النفسي.

وعلى الرغم من أننا سنتطرق في بعض الأحيان إلى الحالة الداخلية للمتفاوضين (كما سيرد في الفصلين الخامس والثامن) فإن هذا الكتاب بشكل عام لا يتناول الصراع الداخلي للمفاوض.

٢- النزاع الفردي:

النوع الأساسي الثاني من النزاع هو النزاع الذي يقع بين الأفراد. النزاع الذي يقع بين الرئيس وموظفيه أو بين الأزواج، أو بين الأخوة أو بين القاطنين في سكن واحد يعتبر كله نزاعاً فردياً. أغلب نظريات التفاوض في هذا الكتاب تتناول حل النزاع الفردي، على الرغم من أن كثيراً منها يمكن تطبيقه على مستويات النزاع التي سوف يرد ذكرها.

٣- النزاع داخل المجموعة:

المستوى الثالث من النزاع هو الذي يحدث داخل مجموعة صغيرة من الأفراد، مثل النزاع داخل أعضاء فريق أو لجنة واحدة، أو بين أفراد الأسرة، أو أفراد الصف الدراسي، أو أفراد الأندية الخاصة أو مجموعات العمل[٢٨].

٤- النزاع بين المجموعات:

المستوى الأخير في النزاع هو النزاع بين المجموعات، مثل تلك النزاعات التي تحدث بين الاتحادات العمالية وبين الإدارة، أو الدول المتحاربة أو العوائل التي تكون بينها صراعات ثأرية، أو النزاعات بين مجموعات الضغط المدنية وسلطات الدولة. وعند هذا المستوى فإن النزاع يصبح معقداً نظراً لكبر عدد الأفراد المرتبطين به وتعدد العلاقات والتفاعلات التي ربما تحدث بينهم. والمنازعات قد تحدث داخل المجموعات وبين المجموعات في ذات الوقت، ولاشك أن المفاوضات في هذا المستوى تعتبر أكثر أنواع المفاوضات تعقيداً[٢٩].

وظائف وسلبيات النزاع:

يعتقد غالبية الناس مبدئياً أن النزاع أمر سيئ أو سلبي وهذا الانطباع له جانبان: الأول: النزاع يعتبر مؤشراً على أن هناك شيئاً ما خاطئاً أو أن هناك مشكلة تحتاج إلى حل. والجانب الثاني: أن النزاع ينتج غالباً آثاراً سلبية أو مدمرة. تناول ديونتش وآخرون[٣٠] بشكل مفصل في إحدى الدراسات عدداً من العناصر التي تسهم في خلق الصورة السلبية للنزاع، وتتمثل فيما يلي:

١ - الإجراءات التنافسية:

الأطراف يتنافسون بعضهم ضد بعض لأنهم يعتقدون أن أهدافهم متعارضة وأنه لا يمكنهم تحقيق أهدافهم في ذات الوقت (وكما أشير إليه سابقاً، فإن الأهداف ربما لا تكون متعارضة، والأطـراف قد لا يكونون في وضع يتطلب منهم التنافس) وبالإضافة إلى ما سبق فإن الإجراءات التنافسية أثناء التفاوض تنطوي في ذاتها على آثار جانبية، لذلك فإن النزاع الذي أوجد التنافس بين الأطـراف ربما يؤدي إلى تصعيد حدة التنافس.

٢ - التصورات الخاطئة والتحيز:

كلما زادت حدة النـزاع، فإن نظرة الطرفين للأمور على نحو موضوعي قد تختل. إن الأفراد ينزعون إلى النظر إلى الأشـياء على نحو توافقي مع وجهة نظرهم بشـأن النزاع. لذلك فإنهم ينزعون إلى فهم الأشـخاص وتفسـير الأحداث بنحو يجعلها إما لصالحهـم أو لصالح الطرف الآخـر. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تفكير الأطراف يميل إلـى أن يكون انطباعيـاً ومتحيزاً. أطراف النزاع ينزعون إلـى الاعتماد على الأفراد والأحداث المؤيدة لوضعهم التفاوضي ويرفضون بشـكل تام أولئك الذين يظنون بأنهم معارضون لموقفهم.

٣- العاطفة:

تميل النزاعات إلى أن تصبح متشبعة عاطفياً كلما أصبح أطرافها قلقين أو متوترين، أو منزعجـين، أو غاضبـين، أو محتارين. العاطفة تنزع إلى السـيطرة على التفكير، والأطراف ربما يصبحون أكثر عاطفية وغير موضوعيين كلما زاد النزاع حدة.

٤ - الاتصال المنخفض:

يصبـح الاتصال قليلاً نظراً لأن الأطراف يتصلـون على نحو أقل مع أولئك الذين يختلفون معهم، ويتصلون بشكل أكبر مع الذين يتفقون معهم. كما أن الاتصالات التي تحدث بـين الأطراف المختلفة ربمـا تكون محاولة لنقض وجهـة نظر الطرف الآخر والتقليل من قيمتها، ولكشـف حقيقتها، أو من أجل إضافة مزيد من القيمة والثقل أو التأييد إلى ما سبق أن قدمه من حجج وبراهين أو مناقشات.

٥- المسائل المتصفة بالغموض:

الموضوعات الرئيسة في النزاع تصبح غامضة وغير واضحة المعالم، ويكثر التعميم فـي الأحكام. ويتم إدراج موضوعات جديدة ليست ذات صلة بموضوع النزاع، وذلك عندما يصبح النزاع دوامة تجتذب كلاً من الموضوعات ذات العلاقة وغيرها. ويصبح أطراف النزاع أقل وضوحاً بشأن الأسباب أو الكيفية التي بدأ بها النزاع، وماهية فحواه، وما يجب عمله من أجل إنهائه.

٦- الالتزامات الجامدة:

قد يصبح الأطراف منغلقين أو متمسكين بمواقف معينة لا تتغير. فعندما يتحداهم الطرف الآخر في التفاوض بشأن مسائل محددة، فإنهم يصبحون أكثر تمسكاً بمواقفهم وأقل رغبة في العدول عنها نظراً لخوفهم من فقدان ماء الوجه وقد يبدو من السهل خداعهم. وأحياناً تصبح مراحل التفكير جامدة، ويميل أطراف التفاوض إلى تسهيل الموضوعات وكأن الخيارات المتاحة هي خياران لا ثالث لهما إما القبول أو الرفض، بدلاً من النظر إلى المفاوضات على أنها عمل معقد وذو جوانب متعددة.

٧- الاختلافات المضخمة، والتشابهات المحدودة:

عندما ينظر أطراف النزاع إلى الالتزامات المفروضة عليهم وعندما تصبح الموضوعات مشوشة، فإنهم يبدؤون بالنظر إلى الطرف الآخر والمواقف التي يتبناها على أنها تمثل القطب المعاكس.

ويسلط الضوء على العوامل المميزة بينهم والعوامل التي تفصل بينهم وتُبرز بشكل أكبر، في حين أن الأشياء المتماثلة والمشتركة بينهم يتم التقليل من قيمتها والحد منها.

هذا التشويه الانطباعي يقود الأطراف للاعتقاد بأنهم أبعد عن بعض بأكثر ربما مما يكونون حقاً، ولذلك فإنهم يعملون بعزم كبير لكسب الصراع أو النزاع ويعملون بصورة أقل لإيجاد روابط مشتركة بينهم.

٨- تصاعد النزاع:

كما تشير النقاط السابقة، فإن كل طرف يصبح أكثر تمسكاً بآرائه ومواقفه، وأقل تحملاً وقبولاً للطرف الآخر، وأكثر دفاعية وأقل اتصالاً بالطرف الآخر، وأكثر عاطفية. والمحصلة النهائية لذلك هي أن كلا الطرفين يسعيان إلى الكسب من خلال

زيادة التمسك بمواقفهم، وزيادة مصادر الدعم لمواقفهم التي يكونون على استعداد لتقديمها من أجل الكسب، وزيادة جهودهم للمحافظة على أسسهم ومواقفهم ثانية تحت الضغوط التي يلجأ إليها الطرف الآخر. كلا الطرفين يعتقدان أنه بإضافة المزيد من الضغط (من خلال المصادر، والتمسك بالمواقف، والحماس، والطاقة، وغيره) يستطيعان مواجهة الطرف الآخر حتى يستسلم ويعترف بالهزيمة. كما تدل غالبية النزاعات الهدامة أو ذات الآثار السلبية، فإنه لا يوجد شيء يكون بعيداً عن الحقيقة، ومع ذلك فإن تأجيج النزاع بين الأطراف، وإصرار كل منهم على كسب الرهان في النزاع يمكن أن يتزايد ليصل إلى مستويات مرتفعة، يترتب عليها أن الأطراف يقضون على قدرتهم على حل النزاع، وحتى يصل الأمر إلى قطع العلاقات بين الطرفين بحيث لا يتم التعامل بينهما مجدداً.

النقاط السابقة هي الخطوات المرتبطة عموماً بالنزاعات، ولكنها تعتبر عناصر مكونة للنزاعات الهدامة. وفي الحقيقة فإن النزاع، كما أشار عدد من الباحثين، يمكن أن يكون عاملاً منتجاً، أي إيجابياً[٣١].

الشكل (١-١) يحدد بعض الجوانب المنتجة (أو الإيجابية) في النزاعات. في هذا النموذج النزاع ليس ببساطة هدام أو بناء، إنما يحوي الأمرين معاً. فالهدف ليس تحجيم النزاع، ولكن تعلم كيفية التعامل معه بحيث يمكن التحكم بالعناصر الهدامة مع الاستفادة بشكل جيد من العناصر المنتجة أو الإيجابية. فالتفاوض إنما هو إستراتيجية لإدارة النزاع على نحو منتج.

العوامل التي تجعل إدارة النزاع صعبة:

إن هناك العديد من الأطر المفيدة لتحليل النزاع وتحديد ما إذا كان من السهل أو الصعب الوصول إلى حل له. الشكل (١-٢) يقدم أهم تلك الأطر. النزاعات التي تنطوي على أكثر الخصائص في العمود الأوسط سوف تعد أكثر صعوبة من حيث إيجاد حل لها. أما تلك التي لديها خصائص أو عناصر أكثر في العمود الأيمن فإنها تعتبر أسهل للحل.

الشكل (١-١) وظائف وفوائد النزاع

- مناقشة النزاع تجعل أعضاء المنظمة أكثر إدراكاً وقدرة على التعامل مع المشاكل. كما أن المعرفة بأن الآخرين محبطون ويريدون التغيير يخلق محفزات لحل المشكلة الأساسية.

- النزاع يساعد على تحقيق التغير والتكيف التنظيمي، ومن الأمور الواجب معالجتها: الإجراءات والمهام، وتحديد نفقات الميزانية، وبعض السلوكيات التنظيمية نشوء النزاع يجذب الانتباه إلى تلك الموضوعات ذات الصلة في تعرض الموظفين للإحباط.

- النــزاع يقوي العلاقات ويرفع الجوانــب المعنوية لدى الموظفين. يدرك الموظفون أن علاقاتهم قوية بشكل كاف لمواجهة اختبار أو تحدي النزاع، وبذلك فإنهم لا يحتاجون إلى تجنب الإحباط والمشاكل، إنما يتاح لهم تجنب ما يشعرون به من قلق أو انفعالات من خلال المناقشات وحل المشكلة.

- النــزاع يزيــد من معرفة الذات والآخرين في ذات الوقــت. من خلال النزاع، يتعلم الأفــراد عن الأســباب التي تؤدي إلى غضبهم أو إحباطهــم أو خوفهم، كما يجعلهم يدركون المســائل المهمة بالنسبة لهم. إن معرفتنا لما نحن على استعداد للصراع من أجله تســاعدنا كثيراً على معرفة الكثير بشأن أنفســنا. كما أن معرفتنا بما يجعل زملاءنا غير راضين يساعدنا على تفهمهم.

- النــزاع يزيد من فــرص التطوير الذاتي. المديرون يتعرفون مــن خلال النزاع على مدى تأثير طريقتهم في الإدارة على الموظفين الذين يعملون تحت إدارتهم، والعاملون يتعلمون المهارات التقنية والفردية التي يحتاجون إليها لتطوير أنفسهم.

- النزاع يحفز التطور النفسي. فالأفراد يصبحون أكثر دقة وواقعية في تقييم ذواتهم. فمن خلال النزاع يتقبل الأفراد وجهة نظر الآخرين ويصبحون أقل فردية وأنانية. النزاع يســاعد الأفراد على الإيمان بأنهم أقوياء وقادرون على التحكم بحياتهم الخاصة، إنهم لا يحتاجون ببساطة إلى تحمل المشاحنات والإحباط، وإنما يمكنهم أيضاً أن يعملوا من أجل تطوير حياتهم.

- النــزاع قد يكون محفزاً ومصدراً للمرح. فالأفراد يشــعرون بالحماس وأن لهم دوراً، وأنهم طرف في النزاع وقد يعتبر النزاع فرصة سانحة للخروج من جو هادئ ومسالم. إن النزاع يدعو الموظفين لتبني نظرة أخرى ولتقدير واحترام العلاقات القائمة بينهم.

المصدر: معاد طبعه بناءً على موافقة لكســترنغون للكتب، مجموعة رومان وليتل فيلد للنشــر، من كتاب العمل مع بعض من أجل الإنجاز: الإدارة في سبيل الإنتاج المؤسسي. المؤلف دين تجوسولد.

حق الطبع لسنة ١٩٨٦ بواسطة لكستغتون.

الشكل (١-٢) نموذج تشخيص النزاع

المنظور	صعب الحل	سهل الحل
حجم الحق أو المصلحة - مقدار ما يمكن تحقيقه أو خسارته.	أمر متعلق بالمبادئ - القيم - الأخلاق أو أمر يشكل جزءاً رئيساً في هذا الجانب.	موضوع قابل للتقسيم - موضوع تمكين تقسيمه إلى مكونات صغيرة أو قطع أو وحدات.
الاعتماد المتبادل بين الأطراف - الدرجة التي تعتمد عليها نتائج أحد الأطراف التي النتائج التي يحققها الطرف الآخر.	الصفر مقابل الكل - ما يحققه أحد الأطراف يخسره الطرف الآخر.	الكل الإيجابي - أي أن كلا الطرفين يعتقدان أنه يمكنهما تحقيق نتائج أفضل من النتائج المتحققة حالياً.
استمرار التعامل - هل الفريقان سيعملان بعضهم مع بعض في المستقبل؟	تعامل واحد - لا يوجد تعامل في الماضي ولن يكون هناك في المستقبل.	علاقة طويلة الأمد - يتوقع استمرار العلاقة في المستقبل.
تشكيل الأطراف - مدى ترابطهم تنظيمياً كمجموعة.	غير منظمين - لا يوجد توافق، وقيادة إدارية ضعيفة .	منتظمون، مترابطون، وقيادة إدارية قوية.
تدخل أطراف أخرى - هل يمكن للأطراف الأخرى التدخل لحل النزاع؟	لا يوجد طرف ثالث محايد.	يوجد طرف ثالث موثوق وقوي وله مكانة لدى أطراف النزاع.
نظرة الأطراف إلى توجه الخلاف - متوازن - مكاسب وخسائر متعادلة، أو غير متوازن - مكاسب وخسائر غير متساوية.	غير متوازن - أحد الأطراف يشعر بضرر أكبر ويريد أن يعوض وإعادة توزيع للحقوق والواجبات، في حين أن الطرف القوي يريد الإبقاء على تحكمه.	متوازن - كلا الطرفان يعانيان من خسائر ومكاسب متساوية، وكلاهما على استعداد على اعتبار الحقوق والالتزامات متعادلة.

المصدر: معاد طبعه من «إدارة النزاع، المؤلف إل غرين هالغة. (L. Greenhalgh) مجلة Sloon Management Review (صيف ١٩٨٦) الصفحة ٤٥-٥١) بموافقة الناشر. (١٩٨٦)، جميع الحقوق محفوظة، (AssociationSloon Management Review)

إدارة النزاع:

تحديد الطرق المختلفة التي يمكن للأطراف أنفسهم إدارة النزاع من خلالها هي أحد أكثر مواضيع إدارة النزاع انتشاراً في مجال البحث والممارسة. هناك العديد

من المداخل لإدارة الخــلاف تم اقتراحها، كما أن هناك ابتكارات تم تصميمها لقياس توجهات المتفاوضين لاستخدام تلك المناهج والمداخل[٣٢]. كل منهاج يبدأ بشكل متماثل بصــورة كبيرة مع غيــره من المناهج من خلال إطار ثنائي الأبعــاد، ثم بعد ذلك تطبق صوراً وصفات تنقســم إلى خمس نقاط أساســية. ســوف نصــف أولاً تلك المناهج المختلفة باستخدام الإطار المقترح من دين بروت (Dean Pruitt) وجفري روبن (Jeffrey Rubin) (الشكل ١-٣).

هذا الإطار ثنائي الأبعاد يســمى نموذج الاهتمام المتبــادل. هذا النموذج يعني أن الأفراد المتنازعين لديهم مســتويان مختلفان من الاهتمام: الأول هو الاهتمام بشــأن نتائجهــم (موضح فــي البعد الأفقي من الشــكل ١-٣)، والثاني هــو الاهتمام بنتائج الطرف الآخر. (موضح في البعد الرأسي من الشكل ١-٣). وهذان الاهتمامان يمكن تحديدهمــا من أي نقطة، من نقطة الصفر (وتعني اهتماماً منخفضاً جداً) إلى نقطة مرتفعة (وتعني اهتماماً مرتفعاً جداً).

البعد الرأســي غالباً ما يشــار إليه ببعد التعاون، والبعد الأفقي يشــار إليه ببعد التمســك. فإذا كان الأطراف مهتمين بصورة أكبر بنتائجهم، فإنهم غالباً ما سيتبنون إســتراتيجيات تقع في الطرف الأيمن من الشكل، في حين أنهم إذا كانوا أقل اهتماماً بالنتائج المتحققة لهم، فإنهم ســيتبنون غالباً إســتراتيجيات تقع في الطرف الأيســر من الشــكل. وبالمثل، فإنه كلما كان اهتمامهم أكبر في السماح والتشجيع أو المساعدة للطــرف الآخر لتحقيــق أهدافه، فإنهم سيســتخدمون غالباً إســتراتيجيات تقع في أعلى الشــكل، وكلما قل اهتمامهم بنتائج الطرف الآخر، زادت احتمالية اســتخدامهم إستراتجيات تقع في أسفل الشكل.

وعلــى الرغم من أننا نظرياً يمكــن أن نحدد عدداً غير محــدود من النقاط التي تقع بين البعدين الأفقي والرأســي - اســتناداً إلى مستوى اهتمام طرف النزاع للنتائج الخاصة به وتلك الخاصة بالطرف الآخر - إلا أن هناك خمس إســتراتيجيات رئيسة لإدارة النزاع تم بشكل واسع تحديدها في ما يسمى بنموذج الاهتمام الثنائي.

الشكل (١-٣) نموذج الاهتمام الثنائي



المصدر: معاد طبعه من: الخلاف الاجتماعي: التأجيج، والمأزق، والحل، الطبعة الثانية. المؤلف جي روبن ودي بيروت وإس إتش كجيم (J. Rubin, D. Pruitt and S. H. Kim) بموافقة الناشر. حقوق المؤلف (١٩٩٤) بواسطة شركات ماك غروهل (The McGraw- Hill Companies).

١- التحدي (ويسمى أيضاً التنافس أو السيطرة) وهذه الإستراتيجية تقع في الزاوية اليمنى من الشكل (١-٣) الخاص بنموذج الاهتمام الثنائي. الأطراف المستخدمون لإستراتيجية التحدي يسعون إلى تحقيق أهدافهم بشدة ولا يبدون اهتماماً كبيراً بشأن ما إذا كان الطرف الآخر يحقق أهدافه أم لا.

وكما ذكر بروت وروبن (Pruitt and Rubin)، فإن الأطراف الذين يستخدمون هذه الإستراتيجية يتمسكون عادة بطموحاتهم وتطلعاتهم ويحاولون إقناع الأطراف الأخرى بتبنيها وتقديرها والإفساح لها[٣٣]. التهديد والعقاب والإيذاء والتصرف من طرف واحد، تعتبر تصرفات متوافقة مع نمط التحدي.

٢- الإفساح (ويسمى أيضاً الاحتواء أو التقبل أو اللطف) هو الإستراتيجية التي تقع في الركن الأيسر من الشكل (١-٣). والمستخدمون لإستراتجية الإفساح أو

الاحتواء يبدون اهتماماً قليلاً بشأن ما إذا كان يمكنهم تحديد النتائج الخاصة بهم، ولكنهم أكثر اهتماماً بشأن ما إذا كان الطرف الآخر يمكنه أن يحقق النتائج التي يسعى إليها. إن إستراتيجية الإفساح أو إعطاء الأولوية تتضمن تقليل طموح الفرد من أجل أن يتيح للطرف الآخر الكسب بحيث يحصل الطرف الآخر على ما يريده. والإفساح أو إعطاء الأولوية ربما يبدو أنه إستراتيجية غريبة لكن لها نتائج إيجابية محددة في بعض الأحوال.

٣- عدم النشاط (ويسمى أيضاً التجنب) هو الإستراتيجية إلى تقع في الركن الأيسر الأسفل من الشكل رقم (١-٣). ومستخدمو هذه الإستراتيجية يبدون رغبة محدودة بشأن ما إذا كان يمكنهم تحقيق أهدافهم، وما إذا كان الطرف الآخر كذلك يمكنه أن يحقق النتائج المتوخاة. عدم النشاط غالباً ما يكون مماثلاً للانسحاب أو السلبية، الطرف يفضل الانسحاب، أو يكون صامتاً أو لا يعمل شيئاً.

٤- حل المشكلة (ويسمى أيضاً بالتعاون أو الاندماج) هو الإستراتيجية إلى تقع في الركن الأيمن الأعلى من الشكل (١-٣). مستخدمو إستراتيجية حل المشاكل يبدون اهتماماً كبيراً بشأن تحقيق أهدافهم وكذلك تحقيق نتائج الأطراف الأخرى. في نموذج حل المشاكل، يعمل الطرفان على نحو إيجابي لاستخدام الطرق المتاحة لتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية لكلا الطرفين من النزاع القائم بينهما، حتى يتحقق الكسب لكليهما.

٥- التوفيق هو الإستراتيجية التي تقع في وسط الشكل (١-٣). وكإستراتيجية لإدارة النزاع يمثل التوفيق جهداً معتدلاً يسعى من خلاله أحد الأطراف لتحقيق أهدافه الذاتية، كما أنه يمثل في ذات الوقت جهداً معتدلاً لمساعدة الطرف الآخر على تحقيق النتائج التي يسعى إليها. لا يعتبر برت وروبن (Pruitt and Rubin) التوفيق إستراتيجية قائمة بذاتها، إنما ينظرون إليها على أنها «تأتي من أي من المصدرين التاليين: إما عدم بذل الجهد الكافي لحل المشكلة بحيث تكون هناك رغبة محدودة في تحقيق النتائج المأمولة للطرفين، أو المصدر الثاني وهو إفساح أو إعطاء الأولوية من كل واحد من الطرفين للآخر»[٣٤]. ومع ذلك، نظراً لأن العلماء الآخرين (انظر المراجع السابقة) والذين يستخدمون نسخاً متماثلة من هذا النموذج يعتقدون بأن التوفيق يمثل خياراً إستراتيجياً صحيحاً لمعالجة المشكلة، فقد قمنا بإدراجه ضمن الإطار المعد من قبل برت وروبن (Pruitt and Rubin) لإستراتيجيات التفاوض والمتمثل بالشكل (١-٣).

كل إســتراتيجية لإدارة النزاع لديها إيجابياتها وسـلبياتها، وقد تكون أكثر أو أقل مناسـبة للاسـتخدام، وفقاً لنوع الخلاف والوضع الذي يقع فيـه النزاع. لذلك فإن النظريات والأبحاث المتعلقة بدراسة النزاع قد تخلت عن المدخل التقليدي المعتاد الذي ينادي بحل المشـكلة بغض النظر عن البيئة العامة المحيطة، ومتجهة نحو مدخل بديل - يسـمى بمدخل الحالة - يقضي بأن إسـتراتيجية التفاوض المختارة يجب أن تكون مبنيـة على أهداف الأطراف وطبيعة النزاع القائـم بينهم. وعلى الرغم من أن البناء الكامـل لمدخل الحالة لا زال يحتاج إلى التحديد والدعم من خلال البحوث، فإن كثيراً مـن العمل قد تم إنجازه لتحديد بعض الأوضاع ليكـون من الملائم أو من غير الملائم تطبيق أي من إستراتيجيات حل النزاع فيها. (انظر الشكل ١-٤).

نظرة عامة على فصول هذا الكتاب:

كل فصـل من هذا الكتاب يمكن ربطة بالسـيناريو التمهيدي عن جو وسـو كارتر (Joe and Sue Carter)، والـذي يتضمن الكثير من العناصر الحيوية التي يتم تناولها خـلال المفاوضات. هذا الكتاب مقسـم إلى تسـعة فصول، الفصـول الأربعة الأولى تتناول أسـس التفاوض. فبالإضافة إلى هذا الفصـل الأول والذي يقدم نظرة عامة للموضوع، يبحث الفصل الثاني كيف يتمكن الأطراف من وضع إطار محدد موضوعات التفاوض، وكيف يمكنهم التخطيط والسعي للمواجهة مع الطرف الآخر. الفصل الثالث يبحث الإسـتراتيجية الأساسية والأساليب المستخدمة في التفاوض التوزيعي، ويتناول الفصل الرابع الإسـتراتيجية الأساسية والأساليب المستخدمة في التفاوض التكاملي. الفصـلان التاليـان (٥، ٦) يتناولان إجراءين مهمين للتفـاوض. في الفصل الخامس نبحث كيفية الاسـتعانة بمعارف وإدراك وتصور المفاوض لتشكيل الطريقة التي ينظر ويفسـر بها المتفاوض العلاقات والتفاعلات التفاوضية، كما سـوف نستكشف حيوية الاتصـال بين المتفاوضين، والدور المحوري الذي تلعبه العاطفة في ذلك. وفي الفصل السـادس، سـوف نناقش الطرق العديدة التي يمكن للمفاوضين من خلالها استخدام القوة والقدرة للتأثير في المتفاوض الآخر خلال عملية التفاوض. الفصلان التالان (٧، ٨) يضعان عملية التفاوض في نطاق اجتماعي أوسـع، وهذا النطاق يحكم التصرفات والأشكال في تحديد كونها مناسبة أو غير مناسبة. في الفصل السابع، سنناقش كيف أن الأنواع المختلفة من السلوك التفاوضي يكمن تفسيرها في بيئة اجتماعية أوسع من القيم الأخلاقية التي تحدد السـلوك الخاطئ والصائب. في الفصل الثامن سنناقش كيف يمكن تفسير ذات السلوكيات في بيئة عمل عالمية، والتي غالباً ما تحدد التصرف

الملائـم أو غيـر الملائم بناءً علـى الثقافة التي تجري فيها المفاوضـات. وأخيراً، في الفصل التاسـع نتناول التصرفات البديلـة المتاحة للأطراف المتفاوضة في مفاوضات متعثرة أو تواجه طريقاً مسـدوداً، ونصف عدداً من الوسـائل التي يمكن للمفاوضين الأخذ بها لإعادة المفاوضات إلى مسارها[٣٥].

الشكل (١-٤) أساليب التعامل مع النزاع الفردي والأوضاع التي تكون فيها هذه الأساليب ملائمة أو غير ملائمة

أسلوب التعامل مع النزاع	الأوضاع التي يكون فيها مناسباً	الأوضاع إلى يكون فيها غير مناسب
الاندماج	١- موضوعات الخلاف معقدة. ٢- تجميع الأفكار ودمجها أمر ضروري للوصول إلى حلول أفضل. ٣- الالتزام من قبل الأطراف الأخرى أمر لابد منه لتحقيق التطبيق الناجح للنتائج. ٤- طرف واحد لا يمكن له حل المشكلة وحده. ٥- الموارد المملوكة للأطراف المختلفة يحتاج إليها لمعالجة مشاكلهم المشتركة.	١- المهمة أو المشكلة مهمة. ٢- هناك حاجة لاتخاذ قرار سريع. ٣- الأطراف الأخرى غير مهتمة بنتيجة التفاوض. ٤- الأطراف الأخرى ليس لديها مهارات حل المشاكل.
الإفساح أو التسامح	١- تعتقد أنك ربما تكون مخطئاً. ٢- الموضوع أكثر أهمية للطرف الآخر. ٣- أنت على استعداد للتنازل عن شيء ما مقابل شيء ما تحصل عليه من الطرف الآخر في المستقبل. ٤- أنت تفاوض من خلال وضع تفاوضي ضعيف. ٥- المحافظة على العلاقات أمر مهم بالنسبة لك.	١- الموضوع مهم بالنسبة لك. ٢- تعتقد أنك محق. ٣- الطرف الآخر مخطئ أو يتصرف على نحو غير أخلاقي.

أسلوب التعامل مع النزاع	الأوضاع التي يكون فيها مناسباً	الأوضاع إلى يكون فيها غير مناسب
السيطرة	١- الموضوع غير ذي أهمية. ٢- اتخاذ قرار سريع أمر حتمي. ٣- تصرف غير مرغوب فيه يتم تطبيقه. ٤- ضرورة للتغليب على تابعين شديدي الإلحاح . ٥- قرار غير مرغوب فيه صادر من الطرف الآخر ربما يكون مكلفاً لك. ٦- التابعين لك ليس لديهم خبرات كافية لاتخاذ قرارات فنية. ٧- الموضوع مهم بالنسبة لك.	١- الموضوع معقد. ٢- الموضوع غير ذي أهمية بالنسبة لك. ٣- كلا الطرفين لديهما ذات القوة التفاوضية. ٤- ليس هناك من ضرورة لاتخاذ القرار بصفة عاجلة. ٥- التابعون لك لديهم درجة عالية من التمكن.
التجنب	١- الموضوع غير ذي بال. ٢- الآثار السلبية لمواجهة الطرف الآخر ترجح على الفوائد المتوخاة من الحل. ٣- فترة تهدئة أمر مطلوب.	١- الموضوع مهم بالنسبة لك. ٢- إنها مسئوليتك لاتخاذ القرار. ٣- الأطراف ليست لديهم الرغبة في التأجيل، لابد من الوصول إلى حل للموضوع. ٣- الاهتمام السريع أمر ضروري.
التوفيق	١- أهداف الطرفين شاملة ومتماثلة. ٢- كلا الطرفين يملكان ذات القوة. ٣- الإجماع لا يمكن الوصول إليه. ٤- أسلوب الاندماج أو السيطرة غير ناجحين. ٥- الحاجة إلى حل مؤقت لمشكلة معقدة.	١- أحد الأطراف أكثر قوة من الطرف الآخر. ٢- المشكلة معقدة بدرجة كافية، لذلك تحتاج إلى استخدام أسلوب حل المشاكل.

المصدر: عدل وأعيد إنتاجه بموافقة خاصة من الناشر.

الهوامش:

١- هوكبرق وكرسل، (Hochberg and Kressel)، ١٩٩٦ ؛ أولكلن، سمث، ووالش (Olekalns, Smith, and Walsh)، ١٩٩٦ ؛ أوليفر، بالاكرشنان، وباري (Oliver , Balakrishnan, and Barry)، ١٩٩٤ ؛ وويس (Weiss)، ١٩٩٧.

٢- وينجرت، هيدر، وبيتولا (Weingart, Hyder , and Prietula)، ١٩٩٦.

٣- انظر لوسكي (Lewicki) ١٩٩٢: روبن وبراون (Rubin and Brown)، ١٩٧٥.

٤- ديوتش (Deutsch)، ١٩٦٢، ص ٢٧٦.

٥- نسلن وقرينهالقه (Neslin and Greenhalgh)، ١٩٨٣: ريفا (Raiffa)، ١٩٨٢.

٦- فشر، يوري، وباتون (Fisher , Ury, and Patton)، ١٩٩١.

٧- المصدر السابق (ص. ١٠٥).

٨- غوفمــان (Goffman)، ١٩٦٩: بــروت وروبن (Pruitt and Rubin)، ١٩٨٦: رافن وروبن (Raven and Rubin)، ١٩٧٣، وريتفو (Ritvo)، ١٩٩٦.

٩- ألكسندر، ســكهول، وباباكوس (Alexander , Schul , and Babakus)، ١٩٩١: دونوهو وروبيرتو (Donohue and Roberto)، ١٩٩٦: ايوبوقلــو وبوجــا (Eyuboglu and Buja)، ١٩٩٣: وبنكلي ونورثكرافت (Pinkley and Northcraft)، ١٩٩٤.

١٠- غري (Gray)، ١٩٩٤: كولب (Kolb)، ١٩٨٥: وكولب وبوتنام (Kolb and Putnam)، ١٩٩٧.

١١- بيسكير، وولكر، وبارت (Beisecker , Walker , and Bart)، ١٩٨٩: كاميرير ولونستن (Carmere and Loewentein)، ١٩٩٣: رافن وروبن (Raven and Rubin)، ١٩٧٣.

١٢- فشــر، يــوري، وباتــون (Fisher , Ury, and Patton)، ١٩٩١: فولــت (Follett)، ١٩٤٠: ناش (Nash)، ١٩٥٠: ســبينس (Sebenius)، ١٩٩٢: سن (Sen)، ١٩٧٠: ولتون ومكيرزي (Walton and Mckersie)، ١٩٦٥.

١٣- بروت (Pruitt)، ١٩٨١.

١٤- كيلي (Kelley)، ١٩٦٦.

١٥- كيميــل، بــروت، مقنيو، كونــار قولدبانــد، وكارنفــال (Kimmel , Pruitt , Magenu , Kornar –Goldband , and Carnevale)، ١٩٨٠: بوتنام وجونز (Putnam and Jones)، ١٩٨٢: وينقارت، تبمسون، بازرمان، وكارول (Weingart , Thompson , Bazerman , and Carroll)، ١٩٩٠.

١٦- أنظر ريفا (Raiffa)، ١٩٨٢: سيليكمان، فولر كيندي، وباتزل (Selekman , Fuller , Kennedy , and Baitsel)، ١٩٦٤.

١٧- بازرمــان، ومقليــوزي ونييــل (Bazerman , Magliozzi and Neale)، ١٩٨٥: نييــل وبازرمان (Neale, and Bazerman)، ١٩٨٥: نييل ونورثكرافت (Neale, and Northcraft)، ١٩٩١: بنكلي (Pinkley)، ١٩٩٢: وتومبسون (Thompson)، ١٩٩٠.

١٨- انظــر بازرمــان، ونييــل (Bazerman , and Neale)، ١٩٩٢: نييــل وبازرمــان (Neale, and Bazerman)، ١٩٩١، ١٩٩٢: تومبسون وهاستي (Thompson and Hastie)، ١٩٩٠.

١٩- تومبسون وهاستي (Thompson and Hastie)، ١٩٩٠.

٢٠- بازرمان، مقليوزي، ونييل (Bazerman ,Magliozzi, and Neale)، ١٩٨٥.
٢١- تومبسون وهاستي (Thompson and Hastie)، ١٩٩٠: دراسة مماثلة أجريت بواسطة دودلي، جهونسون، وجوهنسون (Dudley , Johnson , and Johnson) في عام ١٩٩٦، بينت أن هذه النسبة تكون بشكل أكبر بين الأطفال.
٢٢- تومبسون وهاستي (Thompson and Hastie)، ١٩٩٠.
٢٣- انظر نييل وبازرمان (Neale, and Bazerman)، ١٩٩١، تومبسون ولونستاين (Thompson and Loewenstein)، ١٩٩٢.
٢٤- لاكس وسبينس (Lax and Sebenius)، ١٩٨٦.
٢٥- المرجع السابق.
٢٦- انظر بروت وروبن (Pruitt and Rubin)، ١٩٨٦ ص ٤.
٢٧- هوكر وولموت (Hocker and Wilmot)، ١٩٨٥.
٢٨- على مستوى المجموعات، هذا يؤثر في مقدرة المجموعة في حل النزاعات لمواصلة تحقيق أهدافها بفاعلية. المفاوضات ضمن المجموعة نوقشت في الفصل المسمى «التكتلات، والأطراف المتعددة، والفرق»، (Coalitions, Multiple Parties, and Teams)، الموجود في الموقع الإلكتروني: www. mhhe. com/lewickinegotiation (McGraw website).
٢٩- طبيعة المفاوضات داخل المجموعات يتناولها الفصول الخاص بـ «المحتوى الاجتماعي» (Social Context) و"التكتلات، والأطراف المتعددة، والفرق"، (Coalitions, Multiple Parties, and Teams) الموجودة في الموقع الإلكتروني مكقروا (www. mhhe. com/lewickinegotiation (McGraw website.
٣٠- دوتشه (Deutsch)، ١٩٧٣: فولقر، بولي، وستتمان (Folger, Poole, Stutman)، ١٩٩٣: وهوكر وولموت (Hocker and Wilmot)، ١٩٨٥.
٣١- كوزر (Coser)، ١٩٥٦، ودوتشه (Deutsch)، ١٩٧٣.
٣٢- فلي (Filly)، ١٩٧٥: هال (Hall)، ١٩٦٩: راهم (Rahim)، ١٩٨٣: تومس (Thomas)، ١٩٩٢: وتومس وكيلمان (Thomas, Kilmann)، ١٩٧٤.
٣٣- بروت وروبن (Pruitt and Rubin)، ١٩٨٦ ص ٢٥.
٣٤- المرجع السابق، ص ٢٩.
٣٥- ثلاثة فصول من الكتاب التعليمي الرئيس، وهي: «المحتوى الاجتماعي: العلاقات والممثلين» (Social Context: Relationships and Representatives) و«التكتلات، والأطراف المتعددة، والفرق»، (Coalitions , Multiple Parties , and Teams)، وإدارة المفاوضات الصعبة: مدخل الطرف الثالث (Managing Difficult Negotiations: Third Party Approaches)، غير مدرجة ضمن هذا الكتاب ويمكن الوصول إليها من خلال الموقع الإلكتروني: (www. mhhe. com/lewickinegotiation (McGraw website.

الفصل الثاني
وضع إستراتيجية ونطاق وخطة التفاوض

في هــذا الفصل نناقش ما يجب على المتفاوض عملــه قبل البدء في المفاوضات. نعتقــد أن البناء والاســتعداد الفعال لإســتراتيجية وخطة التفــاوض تمثل المتطلبات المحورية لتحقيــق أهداف التفاوض. فمن خلال التخطيــط الفعال والتحديد الجيد للهدف يستطيع غالبية المتفاوضين تحقيق أهدافهم من التفاوض، وبدون تلك المقومات فإن النتائج تحدث في الغالب بناءً على المصادفة بدلاً من جهد المتفاوض.

وســنبدأ في مناقشة التخطيط ووضع إســتراتيجية المفاوض باستكشاف المراحل الرئيســة لبناء الإســتراتيجية، بدءاً بتحديد أهداف المتفاوض. بعــد ذلك نتجه إلى فهم الخطوات اللازمة لتطوير إســتراتيجية ملائمة لتحقيق تلك الأهداف، ومناقشــة الموضوعــات محــل الاهتمام، والكشــف عن التغييــر الذي يحدث فــي تحديد تلك الموضوعات خلال مراحل التفاوض. بعد ذلك ســوف نتناول الدرجات والمراحل التي يمــر بها التفــاوض أثناء إجرائه، وكيف أن فهم تلك المراحــل ربما يؤثر في التخطيط للمفاوضات. وفي الختام، سنناقش الخطوات الرئيسة المتعلقة بإيجاد الخطة المناسبة لتنفيذ إستراتيجية التفاوض.

الأهداف المحددة لإستراتيجية التفاوض:

الخطوة الأولى في وضع وتنفيذ إستراتيجية التفاوض هي تحديد الأهداف. فيجب على المتفاوضين أن يضعوا تصوراً لما يريدون تحقيقه من المفاوضات وأن يستعدوا لهذه المرحلــة في وقت مبكر. والاســتعداد لذلك يجب أن يتضمــن التركيز على العناصر الموضوعية، ويشــمل ذلك الأهــداف، وأولويات الأهــداف، والمجموعات التي تتضمن عدداً من الأهداف في حزمة واحدة، وكذلك الجوانب الإجرائية المتعلقة ببرامج العمل والتاريخ التفاوضي. التحضير الفعال يتطلب تناولاً عميقاً ومدروساً لتلك الموضوعات، لذلك فإن على المتفاوضين تحديد أهدافهم وتطلعاتهم تحديداً واضحاً. وهذا يتضمن ذكــر جميع الأهداف التي يأملون فــي تحقيقها من التفاوض، مــع تحديد الأولويات ضمن تلك الأهداف، وبيان المجموعات المحتملة ذات الأهداف المتعددة، وتقييم الفرص المتاحة لإجراء تبديل بين تلك الأهداف من حيث الأولويات. وكما تم بيانه في الفصل الأول فإن الأهداف غالباً ما تكون محسوسة، مثل الرسوم، والأسعار، وشروط محددة،

ولغة العقد، وغير ذلك. ولكن الأهداف قد تتضمن عناصر غير محسوسة مثل المحافظة على سابقة معينة، أو أمر سابق، أو الدفاع عن مبدأ معين، أو الوصول إلى اتفاق بغض النظر عن التكلفة.

التأثيرات المباشرة للأهداف على اختيار إستراتيجية التفاوض:

عند الدخول في علاقة تفاوضية، تكون لدى الأفراد بشكل عام فكرة ما بشأن النتيجة التي يرغبون في تحقيقها، حيث يقولون غالباً على سبيل المثال: «إنني سوف أكون سعيداً لو .....»، وبعد ذلك يذكرون ما يرغبون بشدة في تحقيقه، مثل « .... أستطيع أن أشتري سيارة جديدة بسعر لا يتطلب كل مرتبي لسداد الأقساط». إن ذلك ليس سيئاً كأمر مستقبلي، لكنه ليس جيداً كهدف للتفاوض. وهناك أربعة جوانب أساسية للكيفية التي تؤثر فيها الأهداف على التفاوض، ولا بد من إدراكها، وهي:

الآمال ليست أهدافاً، وخصوصاً في التفاوض. الآمال ربما تكون متصلة بالرغبات، أو المصالح أو الاحتياجات التي تحرك الأهداف (انظر الفصل الرابع)، لكنها ليست أهدافاً في ذاتها. الأمل هو حلم أو رجاء أن يحدث أمر في المستقبل، أما الهدف فهو غاية محددة وواضحة وواقعية يمكن للفرد أن يخطط بشكل محدد لتحقيقها.

أهدافنا غالباً ما تكون مرتبطة بأهداف الطرف الآخر. وما يربط بين أهداف الطرفين يحدد موضوعاً ما يجب حسمه (انظر النقاش الخاص بالموضوعات التي سيتم تناولها لاحقاً في هذا الفصل). هدفي هو شراء سيارة بسعر منخفض، في حين أن هدف بائع السيارات هو بيع السيارة بأعلى سعر لكي يربح، لذلك فإن الموضوع هنا هو السعر الذي سأدفعه للسيارة. فإذا كنت أستطيع أن أحقق هدفي بذاتي، أي دون حاجة للطرف الآخر، فإنني قد لا أحتاج إلى أن أتفاوض. الأهداف غير المترابطة غالباً ما تقود الأطراف إلى الحديث بشأن ماضي كل منهما أو إلى تأجيج الخلاف.

هناك حدود لما يمكن أن يكون أهدافاً لنا (انظر النقاش الخاص بالبدائل لاحقاً في هذا الفصل). إذا كان ما نريده يتجاوز تلك الحدود (ومثال ذلك أن ما تريده يتجاوز ما يستطيعه الطرف الآخر أو يقبل بإعطائه)، فإنه لا بد لنا من تغيير أهدافنا أو إنهاء التفاوض، الأهداف يجب أن تكون منطقية وممكنة التحقيق، فإذا كان هدفي هو «شراء سيارة بسعر منخفض» غير ممكن التحقيق نظراً لأن البائع لن يبيع السيارة بسعر رخيص، فإني إما أن أغير هدفي أو أبحث عن سيارة أرخص لأشتريها (ربما من بائع سيارات آخر).

الأهداف المؤثرة يجب أن تكون متماسكة ومحددة، ويفضل أن تكون قابلة للقياس. فكلما كانت أهدافنا أقل تحديداً وقابلية للقياس كان من الصعب (أ) إيصال ما نريده إلى الطرف الآخر، (ب) فهم ما يريده الطرف الآخر، و(ج) تحديد ما إذا كان أيٌّ من النتائج التي يمكن تحقيقها تتناسب مع أهدافنا. لذلك فإن «الحصول على سعر للسيارة بحيث لا يتطلب القرض دفع جميع مرتبي»، لا يعتبر هدفاً واضحاً. فهل المقصود هنا هو المرتب الأسبوعي أو مرتب أسبوع واحد في الشهر؟ وهل أريد فقط أن يكون مقدار القسط أقل من (١٠٠٪) من المرتب، أو حوالي (٥٠٪) فقط، أو حتى (٢٥٪) فقط؟ وهل المقصود بالمرتب المرتب الحالي فقط أو المرتب المتوقع على مدى الحياة أو مدى القرض؟

الأهداف التي تمت مناقشتها في الفقرة السابقة تعتبر أهدافاً محسوسة، وتتناول بصفة مباشرة الأسئلة الخاصة بسعر الشراء والسيولة النقدية للمشتري. وكذلك فإن الأهداف غير المحسوسة الكثيرة التي تبرز على نحو معتاد في أي تفاوض تأخذ ذات الأهمية. ومن ذلك شراء السيارة، الأهداف غير المحسوسة ربما تتضمن ما يلي: تعزيز سمعة الفرد بين أصدقائه بامتلاك وقيادة سيارة غالية الثمن وقوية، المحافظة على صورته لدى الأصدقاء كحصيف ومتمكن في توفير النقود من خلال التفاوض، الاستعداد لدفع أي ثمن لتأمين مواصلات مريحة يعتمد عليها، المحافظة على السمعة باعتباره مفاوضاً شديداً ولكنه ذو مبادئ، ترسيخ سابقة للمفاوضات المستقبلية، أو لإجراء المفاوضات بطريقة عادلة لكل الأطراف وضمان معاملة عادلة لكل طرف (راجع الفصل الأول لمزيد من النقاش حول الأهداف غير المحسوسة).

والسؤال الذي يطرح نفسه هو: أي تلك المعايير يجب أن يستخدم؟ الإجابة هي أن كلها ربما تكون مهمة لأسباب مختلفة، وتحديد كل منها يعتبر أمراً مهماً لوضع الإستراتيجية وبناء خطة التفاوض.

التأثيرات غير المباشرة للأهداف على اختيار إستراتيجية التفاوض:

الأهداف البسيطة والمباشرة يمكن غالباً تحقيقها في جلسة تفاوضية واحدة. ولأن تلك الأهداف قليلاً ما يتم السعي لتحقيقها (مثل شراء سيارة أو منزل)، فإننا نميل إلى النظر إلى التفاوض باعتباره واقعة واحدة، أي أمراً واحداً ومحدداً دون أي آثار مستقبلية. هذا الافتراض للحدث يؤثر على اختيارنا لإستراتيجية التفاوض، وفي تطوير وتأطير أهدافنا. لذلك قد نتجاهل علاقاتنا الحالية والمستقبلية مع الطرف

الآخر من أجل أمر بسـيط وهو تحقيق النتيجة المنشـودة من التفاوض. عليه، تبني هدف موضوعي واحد غالباً ما يدعم اختيار إسـتراتيجية تنافسـية من قبل المفاوض (راجع نموذج الاهتمام الثنائي الوارد شرحه في الفصل الأول).

الأهـداف الأخرى للتفاوض – وهي تلك الأهداف المعقدة وصعبة التحديد – ربما تتطلب العمل من خلال سلسـلة من الجلسـات التفاوضية. وفي تلك الحالات، سوف يتحقـق التقدم في المفاوضات على نحو تراكمي تحسـيني، وربمـا يعتمد على إقامة علاقـة جيدة مع الطرف الآخر. والأمثلة على ذلك تشـمل زيادة مؤثرة في مسـتوى الائتمان مع بنك أو اتحاد ائتماني، أو إنشـاء علاقة أو وضع خاص مع شـريك تجاري مهم. مثـل تلك الأهداف المتأثرة بالعلاقة بين الطرفين يفترض فيها أن تكون محفزاً للمفاوض لتبني خيار إستراتيجي يتم من خلاله تقدير العلاقة مع الطرف الآخر بذات القـدر أو حتى أكثر من النتيجة الموضوعيـة المأمولة. لذلك فإن الأهداف (العلاقية) المبنيـة على العلاقـة بين الطرفين تنزع إلى تأييد خيار الإسـتراتيجية الاندماجية أو التعاونية. (راجع نموذج الاهتمام الثنائي الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول).

الإستراتيجية: الخطة العامة لتحقيق أهداف المفاوض:

بعـد أن يوضح المتفاوضون الأهـداف، يتجهون نحو العنصـر الثاني في الترتيب، وهو اختيار وتطوير إسـتراتيجية مناسبة. الخبراء في إستراتيجيات الأعمال يعرفون الإسـتراتيجية بأنها «النمـط أو الخطة المتضمنة للأهداف والسياسـات الرئيسـة للمنظمة وتسلسل التصرفات المتخذة من قبلها في بناء واحد متماسك»[1]. وبالتطبيق على المفاوضات، يقصد بالإسـتراتيجية الخطة الشاملة لتحقيق أهداف المتفاوض في المفاوضات، وتسلسل التصرفات التي سوف تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف.

الإستراتيجية، أو الأساليب، أو التخطيط؟

ما الكيفية التي من خلالها ترتبط كل من الاستراتيجية والأساليب؟ على الرغم من عدم وضوح الخط الفاصل بين الإستراتيجية والأساليب، إلا أن هناك اختلافاً أساسياً وهو الذي يستند إلى الحجم والمنظور والمدى الزمني[2]. الأساليب هي خطوات قصيرة المدى وتكيّفية، مصممة أو معدة لإصدار أو تنفيذ إستراتيجية عامة أو عالية المستوى، والتي بدورها سـتمنح الاستقرار والاستمرار وتحديد الوجهة لتلك السلوكيات القائمة على الأسـاليب. ومثال على ذلك، قـد تكون إسـتراتيجيتك اندماجية، مصممة من

أجل بناء علاقة منتجة مع الطرف الآخر والمحافظة عليها باستخدام أسلوب الحل الجماعي للمشكلة فيما يتعلق بموضوع الخلاف. وعند استخدام هذه الإستراتيجية، فإن هذا يتطلب استخدام أساليب ملائمة وتشمل المحافظة على متطلبات مفضلة ويمكن توقعها (من أجل بناء ثقة الطرف الآخر) واستخدام الأسئلة ذات النهايات المفتوحة والاستماع المتفاعل (من أجل تحفيز الاتصال). لذلك، فإن الأساليب تأتي في مرتبة أدنى من الإستراتيجية، إذ إن الأساليب مشكلة وموجهة ومقادة بواسطة الاعتبارات الإستراتيجية.

ما طبيعة الارتباط بين الإستراتيجية والتخطيط؟ التخطيط هو جزء رئيس من خطوات الإستراتيجية، إذ هو مكون العمل. مرحلة التخطيط تحوي جميع الاهتمامات والخيارات التي تكون موجودة لدى أطراف التفاوض بشأن الأساليب، واستخدام المصادر وجميع الإجابات المعدة لاستكمال الإستراتيجية العامة، أي كيف يخططون للدخول في التفاوض؟ وكيف يستخدمون ما لديهم من وسائل وإمكانات للحصول على ما يريدون؟ وذلك وفقاً للخطوط الإسترشادية الإستراتيجية للأطراف. وسوف نتناول التخطيط بالتفصيل لاحقاً في هذا الفصل.

الخيارات الإستراتيجية: وسائل لتحقيق الأهداف:

وفقاً للمنطق المجرد، يكون اختيار الإستراتيجية التفاوضية من قبل طرف واحد مبنياً على مصالح طرف واحد متجاهلاً أي معلومات عن المتفاوض الآخر. وفي استخدامنا لمصطلح الاختيار من جانب واحد نقصد الخيار الذي يتخذ دون أن يكون هناك تدخل فاعل من قبل الطرف الآخر. لذلك فإن بذل جهد معقول للحصول على معلومات عن الطرف الآخر دائماً ما يفيد في اختيار الإستراتيجية المناسبة.

في الفصل الأول استُخدم نموذج الاهتمام الثنائي لوصف المعرفة الأولية التي يتبناها الأطراف تجاه النزاع. وهذا النموذج يفترض أن يتوافر لدى الأفراد مستويان مترابطان من الاهتمام: مستوى من الاهتمام للنتائج الخاصة بهم، ومستوى من الاهتمام لنتائج الأطراف الأخرى (راجع الشكل ٣-١). ويقترح سافاج وبلير وسيرنسون (Savage ,Blair , and Sorenson) نموذجاً مماثلاً لاختيار إستراتيجية التفاوض. ووفقاً لهذا النموذج فإن الاختيار من جانب واحد من قبل المفاوض لإستراتيجية التفاوض ينعكس من خلال الإجابة عن سؤالين بسيطين هما: (١) ما مقدار اهتمام المفاوض بتحقيق النتائج الموضوعية محل التفاوض (أي الأهداف الموضوعية)؟ و(٢) ما مقدار الاهتمام

الذي يوليه المفاوض لمستوى العلاقة الحالية والمستقبلية مع الطرف الآخر (الأهداف العلاقية، أي الأهداف المرتبطة بالعلاقة بين الطرفين)؟ الإجابة عن هذين السؤالين ينتج عنها مزيج من البدائل الإستراتيجية موضحة في الشكل (٢-١)[٣].

الإستراتيجية الظرفية البديلة:

قوة هذا النموذج تنبع من أنه يتطلب من المفاوض أن يحدد الأهمية النسبية والأولية للبعدين الواردين في السؤالين السابقين في الحل المرغوب في الوصول إليه. كما يبين الشكل (٢-١)، الإجابة عن السؤالين البسيطين السابقين ويتبين أن هناك أربعة أنواع من الإستراتيجيات المبدئية متاحة للمتفاوضين، وهي: التنافس، والتعاون، والتسامح أو الاحتواء، والتجنب. الحرص الشديد على تحقيق النتائج الموضوعية فقط - مثل الحصول على هذه الصفقة، أو الانتصار في هذه المفاوضات، مع قليل من (أو انعدام) الاهتمام بتأثير ذلك على العلاقة بين الطرفين أو التعاملات اللاحقة بينهما - يغلب عليه أن يدعم تبني إستراتيجية تنافسية أو توزيعية. وعلى النقيض من ذلك، فإن الاهتمام الشديد بالنتائج الخاصة بالعلاقة بين الطرفين - باعتباره بناء أو المحافظة على علاقة جيدة بالطرف الآخر أوتنميتها - يغلب عليه أن يؤدي إلى استخدام استراتيجية الاستيعاب أو الاحتواء. أما إذا كان الموضوع والعلاقة بين الطرفين جميعها مهمة، فإن المفاوض يجب عليه أن يلجأ إلى إستراتيجية التعاون أو التكامل. وأخيراً، إذا لم تكن النتائج الموضوعية ولا العلاقة بين الطرفين تشكل أهدافاً مهمة يسعى المتفاوض إلى تحقيقها، فقد يكون من المناسب تجنب المفاوضات. وكل واحد من المداخل الإستراتيجية السابقة له تأثيرات مختلفة على التخطيط والاستعداد للتفاوض[٤]. إستراتيجيتا التجنب والاستيعاب (أو الاحتواء) ستتم مناقشتهما في الفقرات التالية، أما إستراتيجيتا التنافس (أو التوزيع) والتعاون (أو التكامل) فسيتم تناولهما بشيء من التفصيل في الفصلين الثالث والرابع.

التجنب: إستراتيجية عدم الاشتباك (عدم التفاعل):

التجنب ربما يخدم عدداً من الأهداف الإستراتيجية للتفاوض. في الحقيقة، هناك العديد من الأسباب التي تجعل المفاوضين يختارون عدم الدخول في مفاوضات (وتلك الأسباب مماثلة للأسباب الخاصة بتجنب الخلاف التي تمت مناقشتها في الفصل الأول. أولاً: إذا كان باستطاعة الفرد أن يحقق احتياجاته دون الدخول في مفاوضات، فقد يكون من المنطق أن يستخدم إستراتيجية التجنب، إذ إن الطرف الآخر ربما لا

يكون على استعداد لقبوله بناءً على طلب بسيط أو أن علاقته بالطرف الآخر قد تكون محدودة للغاية مما يجعلها غير مهيأة لطلب أي شيء منه. ثانياً: ربما يكون الموضوع ببساطة لا يستحق الوقت والجهد الذي سيبذل من أجل التفاوض (على الرغم من أنه في بعض الأحيان قد تكون هناك أسباب تدعو للتفاوض في مثل هذه الحالة). انظر الجزء الخاص بالاستيعاب والاحتواء في ما يلي. ثالثاً: اتخاذ قرار التفاوض مرتبط بشدة برغبة المفاوض في البدائل المتاحة، أي النتائج التي يمكن تحقيقها إذا لم تنجح المفاوضات.

البدائل - أي النتائج التي يمكن تحقيقها إذا لم تنجح المفاوضات - تعتبر مصدراً للقوة في التفاوض. الطرف المفاوض الذي لديه بدائل قوية تكون لدية قوة ذات شأن يجب أن تؤخذ في الاعتبار، لأنه لا يحتاج إلى نجاح المفاوضات حتى يحقق نتائج مرضية على الأقل، في حين أن توافر بدائل ضعيفة يضع المفاوض في موقف غير مشجع أو ضعيف. إن وجود بديل عن المفاوضات يمكن أن يؤدي إلى ذات النتيجة فيما يتعلق باتخاذ قرار الدخول في المفاوضات من عدمه. فإذا كان لدى المفاوض بديل قوي عن المفاوضات، فإنه ربما يختار تجنب الدخول في المفاوضات استناداً إلى مبدأ الكفاية أو الفاعلية. إنه ببساطة أسهل وأسرع للمفاوض أن يعتمد البديل المتاح بدلاً من الدخول في المفاوضات. وكذلك فإن وجود بديل ضعيف لدى المفاوض قد يقوده إلى ذات النتيجة، أي تجنب المفاوضات، فعندما يبدأ التفاوض، فقد يقود الضغط الذي ينتج عن العملية التفاوضية إلى نتائج ضعيفة، تشعر المفاوض بأنه ملزم بقبولها نظراً لأن البديل عن المفاوضات المتوافر لديه ضعيف أيضاً.

إستراتيجيات الارتباط النشيط: التنافس، والتعاون، والاحتواء:

إستراتيجيتا التنافس والتعاون سيتم التطرق إليهما بالتفصيل في الفصلين التاليين. إستراتيجية التنافس يقصد بها في هذا الكتاب التفاوض التوزيعي أو ما يسمى الكسب مقابل الخسارة. أما التعاون فيقصد به المفاوضات الاندماجية، أو ما يسمى بالكسب مقابل الكسب، أي تحقيق المكاسب لكلا طرفي التفاوض. أما الاحتواء أو التقبل فهي تماثل إستراتيجية الكسب مقابل الخسارة في الوضع التنافسي، إلا أن صورتها مختلفة إذ إنها وإن كانت تتضمن نتائج غير متساوية لطرفي الخلاف، فإن عدم التوازن ذو مدلول يختلف عما تعنيه نظرية التنافس التي تعني أن أحد الأطراف يتقبل الخسارة ويسمح للطرف الآخر أن يحقق مكاسب على حسابه، لذلك يشار إليها على أنها (أنا

أخســر وأنت تكســب على خلاف التنافس الذي يهدف إلى نتيجة معاكســة، وهي أنا أكســب وأنت تخسر). وكما يبين الشــكل (٢-١)، فإن إستراتيجية التقبل أو الاحتواء يمكن أن تكون مناســبة عندما يعتبر المفاوض أن النتائج العلاقية (أي النتائج المرتبطة بالعلاقــات بين الطرفــين) أهم من النتائج المحققة في موضــوع التفاوض. وبكلمات أخرى، المفاوض يريد أن يجعل الطرف الآخر يكسب، أو أن يجعله سعيداً، أو لا يزعزع العلاقــة بينهما بالضغط مــن أجل تحقيق بعض الأهداف فــي الجوانب الموضوعية. وهذه الإســتراتيجية غالباً ما تســتخدم إذا كان الهدف الرئيس من التبادل هو بناء أو تقويــة العلاقة بين الطرفين (أو تقوية الطرف الآخــر ذاته) حيث يكون المفاوض على اســتعداد أن يضحي بالنتيجة الخاصة بموضوع التفــاوض. النظرية الاحتوائية ربما تكــون ضرورية إذا كان المفاوض يتوقع أن تســتمر العلاقة بــين الطرفين إلى مراحل تفاوضيــة متعددة. والفكرة في ذلك أنه عندما يخســر المفــاوض في هذه المرحلة أو هذا الجزء مــن المفاوضات فإنه خلال المراحل التفاوضية المتعددة بين الطرفين نتائج الكسب ونتائج الخسارة ستتوازن آخر المطاف.

ما الاختلاف بين هــذه النظريات الثلاث، نظريات التنافــس، والتعاون، والاحتواء؟ الجدول (٢-١) يلخص ثلاثة أنواع من النظريات وهي التوزيعية والاندماجية والاحتوائية، ويقارن بينها ويعكس مضمونها عبر عدد مختلف من الأبعاد[٥]. وبالإضافة إلى صفاتها الإيجابيــة، كما هــو مبين في الجدول (٢-١)، كل واحدة من إســتراتيجيات التفاوض المشــار إليها بعاليه لديها سلبيات متوقعة إذا تم تطبيقها دون تبصر أو تفكير، أو دون مرونة مناسبة.

الشكل (٢-١) تبنّي إستراتيجية تفاوضية أحادية الجانب

هل النتيجة الموضوعية مهمة؟

هل النتيجة العلاقية مهمة؟	لا	نعم
نعم	الاحتواء	التعاون
لا	التجنب	التنافس

المصدر: أكاديمية منفذ الإدارة بواسطة: Newsom, Walter B. حقوق المؤلف (١٩٨٩) لـ ACAD. of MGMT. أعيد إنتاجه في شكل كتاب بموافقة ACAD of MGMT Copyright Clearance Center.

الإســـتراتيجية التوزيعية تميل نحو إيجاد الشــعور بالانقسام أو عدم التقارب (أي هــم ونحن)، أو أنماط من النظرة الفوقيــة والدونية بين طرفي التفاوض، والتي غالباً ما تقود إلى تشــويه وتأثير سلبي في الحكم على إسهامات الطرف الآخر ومجهوداته، وكذلــك فإنها تؤدي إلى خلل فــي التصور أو النظرة إلى القيــم واحتياجات ومواقف الطــرف الآخر (انظر النقــاش حول التحيز الخاص بتحديد نطــاق المفاوضات وفقاً للمعرفة الوارد في الفصل الخامس). وقد ينتج عن الإستراتيجيات الاندماجية بعض المشــاكل إذا اســتخدمت بدون تفكير وتركيز، أو استخدمت بشكل مطلق وشامل أثناء المفاوضات. فإذا اســتخدم المفاوض إســتراتيجية تعاونية دون اعتبار لسلوك الطرف الآخر فإن الطرف الآخر ربما يســيطر عليه ويستغله بحيث يستغل مصداقيته وحسن نيته التي يكشــفها للطرف الآخر. كما أن الاندماج الزائد بين أطراف التفاوض يمكن أن يؤدي بالمتفاوضين إلى التخلي عن التزامهم تجاه من يمثلونهم في سبيل الاستمرار فــي التفاوض ومن أجل تلــك المفاوضات فقط. ومثال على ذلــك، المفاوضون الذين يتناولون مشكلة المفاوضات من خلال الجزم بأنهم قادرون على حلها، فإن هذا التوجه قد يقودهم إلى الوصول إلى اتفاق غير مقبول من الجهات التي يمثلونها (مثل الشركة التي يمثلها المفاوض). وأخيراً فإن الإســتراتيجية الاحتوائية ربما تكون لها سلبياتها، إذ إنها ربما ترســخ نمطاً يقضي بالتنازل على صفة مســتمرة من أجل إبقاء الطرف الآخر ســعيداً أو لتجنب الشــجار. ومثل هذا التوجه يقود إلى إيجاد سابقة ليس من السهل تغييرها. كما قد يؤدي إلى شعور خاطئ من الطرف الآخر بعدم وجود مشكلة نظراً للانســجام الموجود المبني على العلاقــات الجيدة بين الطرفين، والتي ربما تقود إلى تجاهل التنازلات المتعلقة بموضوع النزاع التي قدمها المفاوض للطرف الآخر بشكل كامل. وبذلك، فإن عدم التوازن في العلاقة بين الطرفين يرجح أن يستمر مع الوقت، بينما الجهود التي تبذل لإيقاف التنازل من قبل أحد الأطراف أو إعادة التوازن للعلاقة ربما تقابل بالذهول والاستياء من الطرف الآخر.

إنه من المفيد هنا تذكر أن تقديم هذه الإستراتيجيات يهدف إلى وصف تلك الأنواع فقط، وهــذا يتعارض مع المزيج مــن الموضوعات والدوافع التي تشــكل فعلياً وتؤطر تطور أغلب إســتراتيجيات التفــاوض على أرض الواقع. فكمــا أن أكثر النزاعات لا يمكن اعتبارها تنافسية محضة ولا تعاونية محضة، فإن أغلب إستراتيجيات التفاوض تعكس عدداً متنوعاً من الأهداف والمقاصد والقيود المرتبطة بالحالة التفاوضية بشكل عام[٦].

تحديد الموضوعات: خطوات تحديد نطاق المشكلة:

الخطـوات التالية من مراحل التخطيط هي تحديـد الموضوعات محل التفاوض. هذه المرحلة تسمى مرحلة تحديد نطاق المفاوضات. وتحديد النطاق هنا يعني تركيز وتوضيح وتنظيم العالم الذي من حولنا، ويعني ذلك إيجاد تصور منطقي واضح للحقيقة المعقدة التي نواجهها وتوضيحها في صياغات ذات معنى بالنسبة لنا. إن النطاق يحدد الفـرد أو الحدث أو الإجراء ويفصله عن العالم المعقد المحيط به. النطاق يمنح أيضاً معنـى وأهمية للعناصـر التي يتضمنها ويفصلها عما هو خارجـه[٧]. فمثلاً إذا دخل شـخصان إلى غرفة مليئة بالأشخاص فإنهما يشاهدان أشياء مختلفة، فأحدهما وهو الاجتماعـي يرى حفلة رائعة، والآخر الانطوائي يشـاهد جمعاً مخيفاً وعدوانياً وغير لطيف من الأشخاص. ونظراً لأن الأفراد لديهم خلفيات وتجارب وتوقعات واحتياجات مختلفـة، فإنهم يصنفون الأفراد والأحـداث والإجراءات بطريقة مختلفة. كذلك فإن هذه الأطر أو التصنيفات يمكن أن تتغير وفقاً لاختلاف وجهات النظر، كما أنها يمكن أن تتغير بمضي الوقت. لاعب الكرة يعتبر بطلاً عندما يحقق أو يسـاعد على تحقيق هـدف في حين يعتبر خاسـراً وغير جدير بالاحترام إذا أجـرى لعبة تؤدي إلى نتائج سلبية على فريقه.

إن تحديد النطاق (أو التأطير) أصبح مفهوماً شائع الاستخدام لدى علماء الاجتماع الذين يدرسون مراحل الإدراك وصنع القرارات والإقناع والاتصال. وقد برزت شعبية تحديـد النطاق من خلال الإدراك بأنـه عندما يكون هناك فـردان أو أكثر يواجهان الوضع نفسـه أو مشـكلة معقدة واحدة فإنهما ينظران إليهما أو يعرفانها بطرق مختلفة[٨]. والباحثون يربطون بين الأطر والخبرة على النحو التالي:

«الخلافـات، مثل الأوضاع الاجتماعية الأخـرى، غامضة وتخضع للتغير. الأفراد يمكـن أن يواجهوا الخلاف نفسـه وينظـرون إليه بطرق مختلفة جـداً، وذلك نتيجة لاختلاف خلفياتهم، أو تأهيلهم المهني، أو تجاربهم السابقة. والصفة المطلقة على هذا الشكل تعتبر من التعريف الشخصي لوضع ما بناءً على التفاعل بين التجارب السابقة والمعرفة والوضع الراهن هي الإطار»[٩].

كمـا أن هناك نظـرة أخرى للأطر، وهي معروفة في مجـال الإدارة بنظرية ماري باركر فوليت (Mary Parker Follet)، والتي كانت من أوائل الذين كتبوا عن المفاوضات التكاملية (أي الكسب مقابل الكسب) في المنظمات. وعند وصف الخطوات التي يصل

من خلالها الأطراف ذوو وجهات النظر المختلفة إلى اتفاق، ترى «فولت» بأن الأطراف يحققون صيغة من الوحدة بينهم، ليس من خلال التنازل أو التوفيق، ولكن من خلال وضع رغبات واهتمامات كل طرف ضمن حدود نظر الطرف الآخر واهتماماته»[١٠]. لذلك فإن التأطير ينشأ أو يتشكل نتيجة لحديث الأطراف عن الجوانب ذات الأفضلية لهم واهتماماتهم وأولوياتهم، وهم بذلك يسمحون للأطراف بالبدء في تطوير تعريف موحد أو متفق عليه للموضوعات والخطوات التي يمكن من خلالها معالجتها.

الجدول (٢-١) خصائص الإستراتيجيات المختلفة للمواجهة التفاوضية

العنصر (الجانب)	التنافس التفاوض التوزيعي	التعاون التفاوض التكاملي	الاحتواء التفاوض الاستيعابي
بناء العائد (أو المورد محل التفاوض)	عادة كمية محددة من الموارد سيتم توزيعها	عادة موارد متعددة سيتم توزيعها	عادة كمية محددة من الموارد سيتم توزيعها
الهدف المراد تحقيقه	السعي لتحقيق أهداف ذاتية على حساب أهداف الآخرين	السعي لتحقيق أهداف مشتركة مع الآخرين	جعل الأهداف الذاتية أقل أهمية من أهداف الآخرين
العلاقات	التركيز على المدى القريب: الأطراف لا يتوقعون العمل مع بعض في المستقبل	التركيز على المدى البعيد: الأطراف يتوقعون العمل معاً في المستقبل	ربما في المدى القصير (دع الطرف الآخر يكسب للحفاظ على السلام، وفي الأحوال بعيدة المدى (دع الآخر يكسب حتى نشجع المعاملة بالمثل).
المحفز الرئيس الثقة والانفتاح	تعظيم المكاسب الخاصة السرية والدفاعية: الثقة العالية في النفس، وثقة منخفضة في الآخرين	تعظيم المكاسب المشتركة الثقة والانفتاح، الاستماع التفاعلي، والاكتشاف المشترك للبدائل	تعظيم مكاسب الآخرين، أو دعهم يكسبون لدعم العلاقات أحد الأطراف منفتح نسبياً، مبيناً نقاط ضعفه للطرف الآخر.
معرفة الاحتياجات	الأطراف يعلمون بالاحتياجات الخاصة لكنهم يخفونها أو يقدمونها بشكل غير صحيح، وأي من الطرفين لا يتيح للطرف الآخر معرفة احتياجاته الحقيقة	الأطرف يعرفون ويبلغون احتياجاتهم الحقيقية، ويسعون لمعرفة احتياجات الطرف الآخر والاستجابة له	أحد الأطراف مستجيب بشدة لاحتياجات الطرف الآخر لدرجة أنه يحجم من احتياجاته الذاتية

العنصر (الجانب)	التنافس التفاوض التوزيعي	التعاون التفاوض التكاملي	الاحتواء التفاوض الاستيعابي
التنبؤ	الأطراف يستخدمون عدم التوقع والمفاجأة لإرباك الطرف الآخر	تصرفات الأطراف متوقعة ومرنون عندما يكون ذلك مناسباً، ويحاولون عدم المفاجأة	تصرف أحد الأطراف متوقع بشكل كامل، دائماً يسعى لخدمة الطرف الآخر
الحدة	الأطراف يستخدمون التهديد والخداع في محاولة لحفظ علو مركزهم	الأطراف يتشاركون بالمعلومات بمصداقية ويعاملون بعضهم بتفهم واحترام	أحد الأطراف يتخلى عن موقفة ليحقق رغبة الآخر
سلوك البحث عن حل	يبذل الأطراف جهدهم كي يظهروا متمسكين بمواقفهم، مستخدمين الجدال والسيطرة على الطرف الآخر	الأطراف يبذلون جهوداً ليجدوا حلولاً ترضي الطرفين، مستخدمين المنطق والإبداع والعمل البناء	أحد الأطراف يبذل جهده لإيجاد طرق لاستيعاب الطرف الآخر
معايير النجاح	النجاح يتعزز بخلق صورة سيئة عن الطرف الآخر، وزيادة مستويات الصراع، وزيادة الولاء داخل المجموعة الواحدة	النجاح يتطلب التخلي عن التصوير السيئ وتبني الأفكار على حقيقتها	النجاح يتحقق بتحجيم أو تجنب الصراع والتخفيف من الخلاف، المشاعر الذاتية يتم تجاهلها في سبيل تحقيق التناغم
الدليل على التطرف غير الصحي	يتم الوصول إلى التطرف غير الصحي عندما يحقق أحد الأطراف نتيجة تامة لمصلحته حيث تصبح هزيمة الطرف الآخر هدفاً بذاته	يتم الوصول إلى التطرف غير الصحي عندما يتخلى أحد الأطراف عن كافة مصالحه الذاتية في سبيل المصلحة المشتركة، فاقداً هويته ومسؤوليته الذاتية	يتم الوصول إلى التطرف غير الصحي عندما يكون الخضوع للآخر بشكل كامل على حساب الأهداف الخاصة بالمفاوض أو من يمثلهم
السلوك الأساس	السلوك الأساس « أنا أكسب، أنت تخسر»	السلوك الأساس «ما الطريقة الأفضل لتناول احتياجات كل الأطراف؟»	السلوك الأساس «أنت تكسب، أنا أخسر»
التعويض عن فشل المفاوضات	عند تعثر المفاوضات فإنه قد تكون هناك حاجة لموفق أو محكم	عندما تحدث الصعوبات هناك حاجة لشخص يتولى تسهيل التفاعل بين المجموعات	إذا أصبح هذا السلوك مزمناً فإن الطرف يصبح مفلساً وغير قادر في مجال التفاوض

المصدر: تم تبنيه وتطويره من روبرت دبليو جونستون (Robert W. Johnston)، إستراتيجيات التفاوض: طرق متعددة لأشخاص مختلفين "Negotiation Strategies: Different Strokes for Different Folks"، Personnel ٥٩ (مارس – أبريل ١٩٨٢) ص ٣٨-٣٩، تم استخدامه بموافقة المؤلف.

لماذا طرق تحديد نطاق المشكلة مهمة لفهم إستراتيجية التفاوض؟

لم يقم الباحثون بدراسة النطاقات وفاعلية تحديد النطاقات بتعمق إلا حديثاً، إلا أن هناك اتفاقاً عاماً على أن الأفراد يستخدمون غالباً الأطر لتحديد المشاكل، كما أن آثار تلك الأطر يمكن تحديدها خلال مراقبة المفاوضات. وإذا كان الإطار هو تصور للتصرفات والنتائج والاحتمالات المرافقة لخيار معين، أو هو تحديد فردي لوضع ما، أو هو مدى النظر للمفاوضات، فإن الكيفية التي يستخدمها الأطراف في تحديد إطار أو تعريف موضوع أو مشكلة التفاوض تعتبر انعكاساً واضحاً وقوياً لما يعتبرونه أساسياً ومهماً لأهداف التفاوض، وماهية توقعاتهم وتفضيلاتهم بشأن نتائج محددة يمكن تحقيقها، وكذلك انعكاس لماهية المعلومات التي يسعون إلى الحصول عليها واستخدامها لمناقشة الموضوع، كما أنها انعكاس لماهية الإجراءات والخطوات التي يستخدمونها في محاولة لتقديم موضوعهم، وكذلك الأسلوب الذي يستخدمونه لتقييم النتائج التي يتم تحقيقها(*). لذلك فإن الأطر لا يمكن تجنبها، إذ إن أي متفاوض لا يمكنه تجنب وضع إطار للمفاوضات. وباختيار تعريف وتوضيح عنصر من عناصر وضع اجتماعي معقد، يكون الفرد قد اختار ضمنياً استخدام أطر محددة وإغفال أخرى. وهذه الخطوات غالباً ما تحدث دون وجود إرادة حقيقية من جانب المفاوض، فالفرد يستطيع أن يضع إطاراً للمشكلة نظراً لكونه يحمل تجارب ماضية مدفونة عميقاً في ذاكرته، أو أن لديه سلوكيات وقيماً ثابتة وعميقة، أو أن لديه مشاعر عاطفية قوية. كما يمكن تحديد الأطر من خلال نوع المعلومات التي يتم اختيارها، أو الطريقة أو المحتوى الذي يتم من خلاله تقديمها. ولذلك فإن فهم فاعلية وضع الأطر يساعد المفاوضين على رفع مستوى خطوات وضع الإطار التفاوضي على نحو يجعلها تتم من خلال إدراك تام لأبعادها وفي ذات الوقت تحت سيطرة المفاوض. فالمفاوضون الذين يدركون كيف يضعون نطاق المشكلة ربما يكونون قادرين على الوصول إلى فهم

(*) تذكر أن الأطر ذاتها لا يمكن مشاهدتها، فهي مفاهيم، وتصورات وأفكار يستخدمها الفرد لتحديد أو تعريف وضع معين، وتنظيم المعلومات، وتحديد ما هو مهم وغير مهم، وغير ذلك. ويمكننا أن نستنتج الأطر التي لدى الأفراد من خلال سؤالهم بصفة مباشرة بشأن أطرهم، وبالاستماع إلى طريقة اتصالهم، وبمشاهدة سلوكهم. وفي ذات الوقت قد نحاول فهم الأطر الخاصة بنا من خلال التفكير بالعناصر المكونة لوضع ما، والتي يجب توجيه الاهتمام إليها وتبنيها والتركيز عليها، أو عدم الاهتمام بها، ومن خلال ملاحظة كلماتنا وتصرفاتنا. ومع ذلك ربما لا يستطيع الفرد أن يرى الإطار أو يقيسه بشكل مباشر.

أشمل لما يقومون به وما يقوم به الطرف الآخر، وكيف يمكن لهم ممارسة سيطرة أكبر علــى خطوات ومراحــل التفاوض. وفي الختام، إن كلاً مــن النظريات الحالية وعدد غير قليل من البحوث التجريبية أو العملية تبين أن الأطر تتسم بالمرونة، وأنه إذا كانت كذلك فإنه يمكن تشكيلها أو إعادة تشكيلها بوصفها وظيفة للمعلومات والاتصال خلال التفاوض. (ومثال على ذلك، من خلال منظور ثالث، قد تكون الأطر مطورة للموضوع محل التفاوض). والتوجه هنا هو بيان قوة وانتشــار الأطر للمفاوض بحيث يســتطيع فهم ما يلي:

- أنواع مختلفة من الأطر.
- كيف أن أطراً محددة يمكن العمل بها أو إغفالها في أوضاع محددة؟
- المداخل التي يستطيع المفاوضون من خلالها استخدام الأطر على نحو أكثر فاعلية.

أنواع الأطر:

لقد درس العديد من الباحثين أنواعاً مختلفة من الأطر التي يســتخدمها الأطراف في النزاعات. والأمثلة على تلك الأطر تشمل:

١- الإطــار الموضوعــي: أي مــا هو موضوع النــزاع. والأطراف التــي تتبنى الإطار الموضوعــي يكون لديهــا موقف محدد بشــأن الموضوع أو الاهتمــام الرئيس في النزاع.

٢-النتيجــة: وهو الإطــار المبني على النتيجــة. ويعني النزعة أو الميــول الذي يكون لدى الطرف المفاوض بشــأن تحقيق نتيجة محددة من المفاوضات. ووفقاً للدرجة التــي يتوصل إليها المفاوض فــي تحديد نتائج مفضلة معينــة يريد تحقيقها، فإن الإطار المســيطر ربما يكون بتركيز جميع الإســتراتيجيات والأساليب (التكتيكات) والاتصــالات من أجل الوصــول إلى النتيجة المأمولة. الأطــراف التي لديها إطار مبني على النتيجة غالباً ما تستخدم بشكلٍ أساسي أسلوب التفاوض التوزيعي (أي الكسب مقابل الخسارة، أو الخسارة مقابلَ الكسب) بدلاً من بقية أنواع التفاوض.

٣- الطمــوح: أي الإطــار المبني على التطلعات. ويعني توجهات أو ميول بشــأن تحقيق مجموعــة من المصالح والاحتياجات في المفاوضــات. وبدلاً من التركيز على نتيجة محددة، المفاوض قد يحاول التأكد من أن مصالحه أو احتياجاته واهتماماته الأساسية قدحُققــت. أما الأطــراف الذين لديهم إطــار طموح قوي غالباً مــا يتبنون نموذج

التفاوض التكاملي، أي (الكسب مقابل الكسب) بدلاً من أنواع التفاوض الأخرى.

٤- خطوات حل المشكلة: ويقصد بها الكيفية التي يتبناها الأطراف في حل المشكلة. الأطراف الذين لديهم إطار خطوات أو إجراءات قوية لحل المشكلة غالباً ما يكونون أقل اهتماماً من غيرهم بشأن الموضوعات التفاوضية المحددة وأكثر اهتماماً بشأن الكيفية التي تتم بها المفاوضات، أو الكيفية التي يجب أن تتم من خلالها إدارة النزاع والتعامل معه. وعندما تكون الاهتمامات الرئيسة متعلقة بالجوانب الإجرائية من المفاوضات بدلاً عن الجوانب الموضوعية، فإن الإطار الإجرائي في المفاوضات يكون قوياً.

٥- الهوية: وتعني الكيفية التي يعرف بها الأطراف أنفسهم. فالأطراف عادة ينتمون إلى مجموعات اجتماعية مختلفة بناءً على الجنس والديانة والعرق، ومكان الميلاد، والموطن الحالي، وغير ذلك. وما تم ذكره يعتبر عدداً محدوداً من عناصر التصنيف التي يمكن للأفراد من خلالها التعريف بأنفسهم وتمييزهم عن غيرهم.

٦- التصنيف: أي كيف يعرف الطرف الأطراف الأخرى. فإطار التصنيف يمكن تحديده بوضوح من خلال الخبرة مع الطرف الآخر، أو من المعلومات المتوافرة عن تاريخ الطرف الثاني وسمعته، أو بالطريقة التي يدخل فيها الطرف الثاني في المفاوضات أثناء مراحلها الأولى. وتميل أطر الهوية في النزاع إلى أن تكون إيجابية لأنها عن الذات، وأطر التصنيف تميل إلى أن تكون سلبية لأنها عن الغير.

٧- الخسارة والربح: ويقصد بها الكيفية التي ينظر بها الأطراف إلى المخاطرة المرتبطة بنتائج محددة. وإطار الخسارة والربح مشابه للإطار الإدراكي المتحيز بشأن موضوعات ذات مخاطر، لكنه غالباً ما يتحول إلى وظيفة للخبرة أو التفاعل مع الطرف الآخر. وسوف تتم مناقشة ذلك في الفصل الخامس بشكلٍ أكثر تفصيلاً[١١].

ويلعب الاتصال دوراً محورياً في هذا التوجه نحو الأطر. يجادل الباحثون بأن اللغة أو الطريقة التي يختار أحد الأطراف استخدامها في التفاوض تعكس بشدة اعتقاداته، وخبراته، وتصوراته بشأن التفاوض[١٢]. والتحليل اللغوي لنسخ من المفاوضات يبين عدداً من المؤشرات والمعلومات عن الأطر، منها:

أ- إن المفاوضين باستطاعتهم استخدام أكثر من إطار. فالمطور العقاري الذي يناقش نزاعاً بشأن ملعب مقترح للغولف، والذي سيغطي منطقة مستنقعات مائية قد

يتحدث عن ملعب الغولف (أي الجانب الموضوعي)، أو عن رغباته وتفضيلاته بشأن الكيفية التي يجب من خلالها استغلال تلك الأرض (أي الإطار الخاص بالنتيجة)، ومقدار المشاركة أو التدخل الذي يمكن لجماعات الضغط وسكان الحي ممارسته في تحديد ما يجب أن يتم بشأن أرض المستنقعات، وعلى الأرض الخاصة به (وهذا الإطار هو إطار الإجراءات أو المراحل)، وأيضاً إذا ما كان ينظر لتلك الجماعات على نحو إيجابي أو سلبي (وهذا الإطار هو إطار التصنيف).

ب - يعتبر عدم التطابق في الأطر بين الأطراف مصدراً للخلاف. فربما كان متفاوضان اثنان يتحدثان معاً من خلال أطر مختلفة (مثل أن يستخدم أحدهما إطار النتيجة، ويستخدم الآخر إطار الخطوات أو الإجراءات)، كذلك يمكن أن يستخدم الطرفان مكونات مختلفة على الرغم من استخدامهما لإطار تفاوضي واحد (كأن يكون كلا الطرفين يستخدمان إطار الخطوات أو الإجراءات، ولكن لكل منهما رغبات قوية خاصة به لاستخدام خطوات تفاوضية مختلفة، كما قد تكون لدى الأطراف تطلعات مختلفة حيث يظهر مستوى التطلعات لأحد الأطراف أعلى من الطرف الآخر، وتبدو تطلعاته واسعة بشأن موضوع المفاوضات في حين أن الطرف الآخر مهتم بتحقيق نتيجة محددة من المفاوضات. وهذا الانعدام للتوافق يؤدي إلى الاختلاف والغموض، وربما يؤدي إلى عدم التفاهم، أو إلى تصعيد الخلاف، أو حتى إخفاق التفاوض، أو ربما يقود أحد الطرفين أو كلاهما إلى إعادة تأطير النزاع في أطر جديدة أكثر ملاءمة، وهذا الوضع قد يقود إلى حل النزاع. وفي النزاعات الشديدة، الاتفاق على إعادة تحديد أطر النزاع قد لا يحدث دون مساعدة طرف ثالث. (انظر الإطار (٢-١) للنقاش بشأن الأطر غير المتوافقة في النزاع في الشرق الأوسط).

ج - أنواع محددة من الأطر ربما تقود إلى نتائج أو اتفاقات معينة. ومثال على ذلك، الأطراف التي تحقق اتفاقات تكاملية يرجح أنها تستخدم إطار التطلعات وتناقش موضوعات أكبر خلال مراحل المفاوضات. وعلى خلاف ذلك، الأطراف التي تستخدم إطار النتائج أو التطبيق السلبي يرجح أن تكون لديها نظرة سلبية للطرف الآخر ورغبة قوية في تحقيق نتيجة معينة، وكلا الإطارين ربما يقودان إلى زيادة الخلاف مع الطرف الآخر.

الإطار (٢-١) إطارات تجربة قضية الشرق الأوسط

تعتبر قضايا الشرق الأوسط من أكثر النزاعات العالمية صلابة وصعوبة. العديد من المتابعين لتلك النزاعات ينظرون إليها على أنها خلافات سياسية حول الأرض والقوة، ومع ذلك تفشل هذه النظرة في الأخذ بالاعتبار الاعتقادات والتجارب التي تحدد الأطر الخاصة بأطراف النزاع. فبالنسبة لأطراف النزاع، الصراع مع الدول المجاورة مبني على اعتقادات راسخة ومتجذرة تاريخياً عن أنفسهم، ودياناتهم، وحقوقهم المشروعة في المنطقة. وهذا الدمج بين الواقع اليومي والجوانب الروحية يشكل خليطاً قابلاً للاشتعال. خذ مثالاً على ذلك المعركة بين إسرائيل والفلسطينيين على الأرض في الضفة الغربية. المسئولون الإسرائيليون يعتقدون أن وجودهم في الضفة الغربية أمر مقدس نظراً لأن النبي إبراهيم عليه السلام كان له ارتباط روحي ووثيق بالمنطقة، في حين يجادل الفلسطينيون بأنهم يرجعون إلى الأصول الكنعانية، والذين كانوا يسيطرون على تلك المنطقة قبل مجيء النبي إبراهيم عليه السلام، وبينما يعتبر النزاع أكثر تعقيداً مما يبينه هذا الملخص التاريخي للموضوع، فإنه من المهم لمن سيسعى للمشاركة في مفاوضات السلام في المنطقة أن يفهم الأساس المنطقي لدعاوى ومطالبات كل طرف في هذه القضية.

وبشكل عام فإن المعتقدات الدينية غالباً ما يكون التمسك بها شديداً. إن تلك المعتقدات توجد أطراً ووجهات نظر بشأن الحقيقية والتي من خلالها ينظر المعتقدون بها إلى العالم. وعندما تحدث المشكلة فإن أولئك الذين ينظرون إليها من خلال الإطار الديني يميلون إلى الاعتقاد بأن أي تنازل من جانبهم يعتبر مساساً بمعتقداتهم الدينية، مما يعتبر أمراً غير مقبول، لذلك فإنه في مثل تلك الحالات، من المهم لمن يسعى إلى إجراء مفاوضات بشأن الحلول السلمية للنزاع، أن يسعى إلى إيجاد طرق يمكن من خلالها للفرقاء أن يغيروا الأطر التي يستخدمونها في التفاوض. فباستطاعتهم حث المتنازعين على النظر إلى الحروب التي تجري بينهم على أنها منازعات سياسية، مقلصين بذلك العناصر الدينية في النزاع حتى يمكن تحقيق حلول توفيقية. مع ذلك فإنه في مناطق، مثل الشرق الأوسط، حيث المنازعات حول الأرض مرتبطة بقوة بادعاءات وحقوق دينية تاريخية، فإن التحول من إطار إلى آخر للمفاوضات أمر صعب، إن لم يكن مستحيلاً. وإدراك قوة الأطر الدينية باعتبارها مصدراً لتصور الحقيقية يعطي معرفة وتبصراً أكبر بشأن أكثر المناطق قابلية للدخول في صراعات في العالم.

المصدر: مأخوذ عن:

«In Mideast Politics , Controlling the Past Is Key to the Present.» The Wall Street Journal, 77 , 244, pp 1 -13.

د- غالباً ما تستخدم أطر معينة مع موضوعات معينة. الأطراف التي تتفاوض بشأن المرتّب ربما تميل إلى استخدام أطر النتائج، في حين أن الأطراف التي تتحاور بشأن العلاقة بينها الموضوعات المرتبطة بها ربما تميل إلى أطر التصنيف.

هـ - من المرجح أن يتبنى الأطراف إطاراً معيناً نظراً لعدة اعتبارات. فاختلاف القيم بين الأطراف، والاختلاف في الشخصية، والاختلافات في موازين القوة، والاختلافات في النطاق الاجتماعي وخلفياتهم كلها قد تقود الأطراف إلى تبني أطر مختلفة. والكثير من هذه الاختلافات تتم مناقشتها في هذا الكتاب، وخصوصاً في الفصل السادس (والذي يتناول النفوذ والتأثير)، والفصل الثامن (والذي يتناول الاختلافات الحضارية).

وبينما يبدو أن مفهوم الأطر أمر رئيس لأولئك الذين عايشوا العديد من المفاوضات، فإن البحوث في هذا الموضوع تتسم بصعوبة الإجراء وما زالت في مراحلها الأولى. ومع ذلك فإن الباحثين مستمرون في تبني هذا المنهاج بشأن الأطر لأنه يعد مصدراً لفهم الكيفية التي يحدد بها الأطراف موضوع التفاوض، وكيف يستخدمون الاتصال للمناقشة من أجل الأطر التي يستخدمونها ومحاولتهم تشكيل توجهات الأطراف الأخرى، وكيف يعالجون الاختلافات بينهم عندما يكون واضحاً أنهم يعملون من خلال أطر تفاوضية مختلفة.

مدخل آخر للأطر: المصالح، والحقوق، والقوة:

يذهب التوجه الآخر نحو وضع الأطر للخلافات إلى أن أطراف الخلاف يستخدمون أحد الأطر التفاوضية التالية:

المصالح:

يهتم الأفراد غالباً بشأن ما يريدون أو يرغبون فيه أو يحتاجون إليه. فكثيراً ما يتحدث الأشخاص عن مواقفهم، ولكن الذي يهمهم حقاً هو الموضوعات والمسائل محل التفاوض. فمثلاً شخص ما قد يقول إنه «يحتاج» إلى هاتف جوال جديد يرسل رسائل نصية أو صوتية، ولكن ما «يريده» حقيقة هو لعبة إلكترونية جديدة نظراً لأن جميع أصدقائه قد اقتنوا مثلها. الأطراف التي تركز على المصالح في الخلاف يكونون قادرين غالباً على إيجاد طرق لحل ذلك الخلاف.

الحقوق:

ربما يكون الأفراد مهتمين أيضاً بتحديد من هو على حق، أي: أيٌّ من الطرفين يملك الشرعية، أو أنه على حق؟ أو ما هو العدل والإنصاف؟ الخلافات بشأن الحقوق غالباً ما يتم حلها من خلال مساعدة الأطراف على إيجاد طريقة عادلة لتحديد من هو

على حق أو ما إذا كان كلاهما على حق. مثل هذا الحل يتطلب غالباً استخدام بعض القواعد أو المعايير مثل الانتفاع المتبادل أو التقاسم بالمناصفة أو الأقدمية، أو اللجوء إلى صفات أخرى مثل الجمال، وذلك من أجل إنهاء النزاع. والخلافات حول الحقوق غالباً ما تحال إلى محكمين سواءً بصفة رسمية أو بطريقة غير رسمية من أجل تقدير أي من الحقوق أو المعايير أولى بالاعتداد بها.

القوة:

ربما يرغب الأفراد أيضاً حل قضية المفاوضات بناءً على قوة مركزهم. والمفاوضات التي تحل من خلال القوة، تستند في بعض الأحيان إلى من هو أقوى بدنياً، أو قادر على إجبار الطرف الآخر، ولكن غالباً ما يستند هذا الأسلوب إلى فرض تكاليف إضافية على أحد الأطراف - مثل الضغط الاقتصادي، والخبرات، والسلطة المشروعة، وغير ذلك. والخلافات التي تحل باستخدام القوة غالباً ما ينتج عنها بشكل واضح أطراف كاسبة وأطراف خاسرة، مع كل ما يترتب على السيطرة على الخلاف وحله بهذه الطريقة من نتائج[١٣].

ولدى الأطراف الخيار بشأن الكيفية التي يتعاطون بها مع الخلاف من حيث استخدام إطار المصالح بدلاً من إطار الحقوق أو القوة، إذ إن المفاوضات يمكن تأطيرها بطرق مختلفة، وتلك الأطر يمكن أن تؤدي إلى نتائج مختلفة أيضاً. وخذ مثالاً على ذلك، وضع الطالب الذي على خلاف مع مركز صيانة لتصليح السيارات بالقرب من الكلية التي يدرس بها حول تكاليف إصلاح سيارته. الطالب يعتقد بأن ورشة الإصلاح تطالبه بتكاليف إصلاح مبالغ فيها بشدة لأن الورشة قامت بأعمال لم يطلبها منها، واستخدمت أغلى قطع غيار للإصلاح، ولم تعطه الفرصة لمراجعة تكاليف الإصلاح قبل القيام به. وفي هذه الحالة يمكن للطالب أن يحدد أطر الخلاف وفقاً للأطر الثلاثة التالية:

١- **المصالح**: الطالب يمكن أن يجادل بأن «المشاريع الصغيرة لديها الحق في أن تطالب بسعر عادل مقابل العمل الجيد الذي تؤديه. لذلك سأذهب وسوف أحاول فهم نظام صاحب العمل في تحديد تكلفة الإصلاح، وسوف نتحدث عن التكلفة العادلة للإصلاح وسوف أدفعها، وربما سوف أذهب مرة أخرى إلى ذات مركز الصيانة في المستقبل».

٢- **الحقوق**: الطالب الذي سبق له العمل في مركز صيانة في إحدى العطل الصيفية، ويعرف أن تكاليف إصلاح السيارة تحدد بناءً على معيار معين وفقاً لدليل العمل،

وهو بشــكل عام تكلفة العمل (أي ساعات العمل مضروبة في سعر ساعة العمل)، زائداً تكاليف قطع الغيار. كما يقرر بأنه «ســوف يذهب إلى مركز الصيانة الذي كان يعمل به وسوف يسأل صاحب المركز ما إذا كان يعتقد أن فاتورة الصيانة مبالغ فيها. وسوف يعرض دفع سعر تكلفة قطع الغيار وقيمة العمل بسعر الساعة لعمل الميكانيكي».

٣- **القوة:** هنا يقرر الطالب بأنه «سوف يذهب ويبدأ بالشجار مع مالك مركز الصيانة بشأن المبالغة في تحديد التكلفة ويطلب تخفيضها، وسوف يهدده بأنه سوف يخبر كافة أصدقائه بأن لا يستخدموا هذا المركز. كما أنه سيكتب للصحيفة الإخبارية للطلاب بشــأن سلبيات وســوء مركز الصيانة. كما أن أباه يعمل محامياً وسوف يطلب منه أن يتحدث مع مالك المركز. ويرى بأنه ســوف يلقنه درســاً بشأن هذا التصرف».

وهنا تجدر الملاحظة بأن الأطر المختلفة قد تقود إلى خطوات مختلفة للنقاش بين الطالــب ومالك مركز الصيانة. إضافة إلى ذلك فإن الطريقة التي ســوف يتناول بها الطالب المشــكلة مع مالك المركز قد تؤثر في الكيفية التي يســتجيب بها مالك المركز. فكلما زاد الطالب من اســتخدام القوة، زاد مالك المركز غالباً من اســتخدام القوة في اســتجابته، (من ذلك أنه ســوف يبقي السيارة لديه إلى أن يدفع الطالب ما عليه وأنه لن يخفــض التكلفة مطلقاً وســوف يتصل بمحاميه، والمواجهة قــد تصل إلى مرحلة النزاع مما يقود الطرفين إلى رفع قضايا أمام المحكمة. وعلى العكس من ذلك، فكلما اســتخدم الطالب أســلوب المصالح فإن مالك المركز غالباً ما يستخدم ذات الأسلوب. يتناقش الأطــراف حول التكلفة العادلة وفقاً للخدمة التــي تم تقديمها، وعلى الرغم من أن الطالب قد يدفع في النهاية أكثر مما لو اســتخدم أسلوب القوة، إلا أن مستوى النقاش غالباً ما يكون مختلفاً، وقد يكون الطالب في موقف أفضل يجعله يحصل على تخفيضات أو اهتمام أكبر في المستقبل.

تغير إطار الموضوع أثناء تقدم المفاوضات:

يجادل أصحــاب المنظور الأخير للتأطير، بأن تحديد وتعريف موضوعات التفاوض غالباً ما يتغير خلال ســير المفاوضات. فبدلاً من التركيز فقط على الأطر الرئيســة التي لدى الأطراف عند بدء التفاوض فإن مدخل (أو منظور) تقدم الموضوع أثناء سير المفاوضــات يركز على أنماط التغيــر (التحول) التي تحدث فــي الموضوع حين يتصل

الأطراف بعضهم ببعض. ومثال على ذلك، في دراسة تقليدية للمنازعات والتجاوزات القانونية، يرى فلستنير، وآبل، وسارات (Felstiner , Able , and Sarat) بأن تلك المنازعات تميل إلى التحول خلال مراحل التسمية واللوم والادعاء. ومرحلة التسمية تحدث عندما يحدد أطراف الخلاف المشكلة، ويصنفون طبيعتها. أما اللوم فيحدث في مرحلة لاحقة عندما يحاول أطراف النزاع معرفة من هو أو ما هو السبب في حدوث المشكلة. أما مرحلة الادعاء فتتحقق عندما يقرر صاحب المشكلة المواجهة أو رفع دعوى، أو اتخاذ أي إجراء آخر ضد الفرد أو المنظمة التي يرى أنها تسببت في المشكلة[١٤]. وكما تشير إحدى الدراسات بشأن هذا المنظور، فإنه على الرغم من أن كل طرف يدخل المفاوضات ولديه تفسير أو تصور لجدول عمل معين، فإن الكيفية التي يتحدث بها الأطراف بشأن المشكلة تؤثر في الطريقة التي يحددون بها تلك المشكلة. وهنا نجد أن الأطر ليست ببساطة صفات للمعرفة الفردية، وإنما هي مبنية وفقاً للطرق التي يحدد بها الأطراف المشاكل والتصرفات التي سيتخذونها خلال محادثاتهم بشأنها[١٥].

يلاحظ أولئك الذين يركزون على تطوير الموضوع أن هناك عوامل عدة تشكل الإطار: أولاً، تأثير المحتوى التفاوضي بوضوح على الكيفية التي يحدد بها الطرفان الموضوع التفاوضي. مثلاً، في حالة الخلاف بين الاتحاد العمالي والإدارة، فإن الإطار التفاوضي سوف يتحدد من خلال تاريخ العلاقات بين الطرفين، ويشمل ذلك التجاوزات، والممارسات المتعلقة بشؤون الموظفين، وجودة العلاقة بين المفاوضين الرئيسيين، وغير ذلك. وثانياً، الأطر يمكن أن تحدد أيضاً من خلال المحادثات التي يجريها الأطراف فيما بينهم بشأن المسائل التي يشملها الموضوع محل التفاوض. وعلى الرغم من أن كلا الطرفين ربما يتناولان المناقشات من خلال أطر أولية تماثل مجموعات الأطر التي تمت مناقشتها سابقاً، فإن التفاعل القائم بين الطرفين سوف يحدد أو يشكل النقاش عندما يحاول كل طرف أن يجادل أو يناقش من خلال منظوره أو أن يرد على تصور ومنظور الطرف الآخر للموضوع. وهناك أربعة عوامل على الأقل يمكنها التأثير في تشكيل المحادثة أو التفاوض، وهي:

١- ميل المفاوضين إلى مناقشة الموضوعات الرئيسة، أو الاهتمامات التي تثار كلما تفاوض الطرفان. فمثلاً موضوعات المرتبات أو الظروف المحيطة بالعمل قد توجد دائماً على طاولة المفاوضات في المفاوضات العمالية، لذلك يلجأ الاتحاد العمالي دائماً إلى إثارة هذه الموضوعات، والإدارة تتوقع دائماً إثارتها من قبل الاتحاد وبذلك تكون مستعدة للرد عليها. وعند مناقشة الموضوعات الدولية،

يقترح سبكتر (Spector) بأن الخلافات المؤطرة وفقاً لعوامل تتمثل إما بالوطنية أو العنصرية أو الأيديولوجية غالباً ما تكون صعبة الحل، ومن ضمن المهام الرئيسة لمن يقومون بالتوفيق بين المتفاوضين في هذه الحالة العمل على إيجاد أطر جديدة للمفاوضات تتسم بالإبداع[١٦].

٢- والواضح أن كل طرف مفاوض يسعى إلى دعم حججه وأسانيده بكل الوسائل المتاحة لتأييد موقفه أو وجهة نظره. وقد يجمع أحد الأطراف الحقائق والأرقام، وشهادات الشهود وغيرها من الأدلة المؤثرة من أجل إقناع الطرف الآخر بصحة حجته وموقفه أو وجهات نظره. وفي بداية المفاوضات عندما يقدم كل طرف موقفه، من المألوف أن نجد الأطراف يتحدثون بشكل متزامن فيما بينهم بحيث يسعى كل منهم إلى فرض توجه معين على الطرف الآخر باعتباره التوجه المسيطر على المحادثة بدلاً من الاستماع إلى موقف وحجة الطرف الآخر ومحاولة الرد عليها وإثبات عدم صحتها. ويحرص كل طرف من الأطرف المتفاوضة على أن يسيطر أو يتحكم بمحور المفاوضات. ومع ذلك، فإن حجة كل طرف تبدأ بالتغير مع تقدم المفاوضات حيث يبدأ كل طرف بالتركيز إما على دحض حجة الطرف الآخر أو تعديل حججه بناءً على ما يقدمه الطرف الآخر من حجج وأسانيد[١٧].

٣- وعلى نطاق أوسع قد تحدد الأطر تحولات رئيسة في المفاوضات، ويرى آيكل (IKle) عند مناقشته المفاوضات الدبلوماسية أن التفاوض الناجح ينتج من استخدام عملية مكونة من مرحلتين سماها (المكونات أو التفاصيل)[١٨]. ويشرح آخرون هذه العملية على النحو التالي: «يبحث الأطراف في البداية عن حل توافقي، وهذا الحل التوافقي يكون تشكيلاً أو إطاراً لأهداف ومبادئ عامة، وعند ذلك يخرجون عدداً من النقاط التفصيلية للاتفاق. والإطار العام للمفاوضات يحدد المسائل التفصيلية التي تكون محلاً للتفاوض. ومرحلة الدخول في التفاصيل هي المرحلة التي تسمح بالتفاوض والنقاش وتجميع موضوعات محددة من أجل تكوين حل مقبول من كلا الطرفين»[١٩]. وقد قام زارت مان (Zartman) وزملاؤه بمزيد من الإضافة على نموذج (المكونات أو التفاصيل) لإيجاد ثلاث مراحل: (أ) مرحلة التحليل، ويقوم خلالها الأطراف بالتعرف على مدى الحاجة إلى التغير أو التحسين، ومراجعة التاريخ الذي له علاقة بموضوع التفاوض، وتجهيز مواقفهم تجاهه. (ب) مرحلة التكوين، وخلالها يسعى الأطراف إلى تطوير تصور مشترك حيال الخلاف أو موضوع التفاوض، ويشمل ذلك المصطلحات والشروط المشتركة،

والمرجعية، وآلية الإنصاف والعدالة بين الطرفين. (ج) التفاصيل، وفي هذه المرحلة يتعامل الأطراف مع التفاصيل العملية التي تتفق مع التكوين الرئيس الذي تم بناؤه خلال المرحلة السابقة من التفاوض[٢٠].

٤- أخيراً، تعمل المكونات المتعددة لأجندة كل مفاوض على تحديد أطر تطور الموضوع. فرغم أن الأطراف عادة يكون لديهم واحد أو اثنان من الموضوعات المهمة، أو الأوليات، أو المسائل الرئيسة، إلا أن هناك في الغالب عدداً من الاهتمامات الثانوية التي تحول عادة أو تؤثر في المناقشات بشأن الموضوعات الرئيسة. فعلى سبيل المثال، إحدى الباحثات عند تحليلها لمفاوضات المعلم في اثنتين من إدارات التعليم، بينت كيف أن الموضوعات تتحول خلال التفاوض. فمثلاً، موضوع جدولة المواد الدراسية أعيد تأطيره ليصبح الموضوع عن الوقت اللازم لتحضير المعلم لدروسه التي يقدمها، وموضوع تكلفة التأمين على الموظفين، وتم تحويره ليصبح بشأن مدى المزايا التي يمنحها التأمين[٢١].

أحد أهم الجوانب المتعلقة بالتأطير كتطوير للموضوع التفاوضي أن عملية إعادة التأطير، أو الكيفية التي يتم بها الاندفاع وطريقة الحديث ونطاق التركيز في المناقشات، تتغير خلال التفاوض. والمعلوم أن إعادة التأطير عملية ذات فاعلية متجددة يمكن أن تحدث عدة مرات خلال المحادثات. وعملية التأطير تحدث عندما يتحدى كل طرف الآخر، وعندما يقدم كل منهما حججه أو يدحض حجج الطرف الآخر، وعندما يبحث الطرفان عن حل توفيقي لمواقف تبدو غير متطابقة. وإعادة التأطير يمكن أن تحدث أيضاً عندما يستخدم أحد الأطراف القياس على حالات أخرى، أو المقارنة معها، أو عرض قضايا مماثلة لبيان نقطة أو مسألة ما دافعاً بذلك الطرف الآخر إلى استخدام القياس أو قضايا أخرى طريقة جديدة لبيان وتوضيح موقفه. وإعادة التأطير يمكن أن تتم عن قصد من قبل أحد الأطراف، أو ربما أنها تحدث بصفة تلقائية حينما تثير تحديات أحد الأطراف الطرف الآخر مقدرة الطرف الآخر على الإبداع والتخيل. وفي كلتا الحالتين، يقترح الأطراف غالباً طريقة جديدة للتعامل مع المشكلة (انظر الإطار ٢- ٢).

ملخص:

في هذا الجزء، عرضنا ثلاث طرق لفهم الأطر: الأول هو الإطار المبني على مجموعة من الخبرات، والإطار الثاني مبني على المصالح والحقوق والقوة، أما الإطار الثالث فإنه يتمثل في اعتباره عملية أو جزءاً من تطور الموضوع. البحوث المتعلقة بالأطر

وتأثيرها على المفاوضات مستمرة. وتعتبر الطريقة التي تحدد بها مشكلة التفاوض، والكيفية التي تؤدي بها المفاوضات بين الطرفين إلى إعادة تأطير الموضوعات، كلها عوامل مهمة يجب أخذها في الحسبان عند إعداد المفاوض لخططه وإستراتيجيته التفاوضية. ونستطيع أن نقدم النصائح التالية للمفاوض بشأن التأطير:

- الأطر تحدد عادة ما يعتبره الأطراف الموضوعات الرئيسة والكيفية التي يتحدثون بها بشأن هذه الموضوعات. وبذات الدرجة التي يفضل فيها الأطراف تغطية الموضوعات التي تهمهم، وتحقيق النتائج التي يطمحون إليها، والإجراءات التي يجب اتباعها، يتوجب عليهم التحقق من أن الأطر التي يفضلونها مقبولة ومدركة من قبل الآخرين.

- تكون لدى كلا الطرفين أطر معينة، وعندما تتطابق الأطر فإنه يرجح التركيز على الموضوعات ذات الاهتمام المشترك وإيجاد تعريف متفق عليه للوضع محل التفاوض، ولكن عندما لا تتطابق هذه الأطر فإن الاتصال بين الطرفين سيكون على الأرجح صعباً وغير مكتمل.

- يمكن على الأرجح التحكم في الأطر، على الأقل إلى درجة ما. فإذا كان المفاوضون على علم بالأطر التي يعملون بها، وكذلك الإطار الذي يستخدمه الطرف الآخر، فقد يكونون قادرين على تحويل المحادثات نحو الإطار الذي يرغبون في أن يتبناه الطرف الآخر.

- مع أن المحادثات تتغير وأن تحول الأطر قد يحدث بشكل قد لا يكون متوقعاً من قبل المفاوضين إلا أن باستطاعتهم التحكم فيه. فبينما يناقش الأطراف موضوعاً ما، ويقدمون الحجج والأدلة، وينادون لتبني تصرف معين فإن المحادثات تتغير وإطار المشكلة محل التفاوض قد يتغير كذلك. وسوف يكون من المهم للمفاوضين تتبع هذا التحول وفهم الاتجاه الذي قد يقود إليه.

- ويرجح أن تقود أطر محددة دون غيرها إلى تحقيق إجراءات ونتائج معينة. فعلى سبيل المثال، الأطراف الذين يستخدمون الإطار التنافسي يرجح أن تكون لديهم أطر إيجابية عن أنفسهم، وأطر سلبية بعضهم عن بعض، ويفضلون إجراءات الكسب مقابل الخسارة (win –lose) في حل النزاع. وإدراك هذه التحيزات ربما يقوي الأطراف على إعادة تأطير نظرتهم لذاتهم، أو للأطراف الأخرى، أو للآلية التي يتبعونها في حل النزاع، من أجل الوصول إلى آلية وإجراءات تمكنهم من حل النزاع بشكل أكثر فاعلية.

- **تنفيذ الاتفاق:** ويتضمن تحديد من يقع عليه عبء القيام بالواجب، أي تحديد أدوار أو واجبات الطرفين على نحو دقيق، وذلك بعد توقيع الاتفاق بين الطرفين. ولا يعد من النادر أن تكتشف الأطراف أن الاتفاق الذي تم التوصل إليه غير محكم، نتيجة لإغفال نقاط جوهرية أو تغير الوضع أو ظهور أسئلة جديدة. في هذه المرحلة قد تبرز الأخطاء أو القصور الذي وقع في المراحل السابقة، والاتفاق بذلك قد يحتاج إلى إعادة فتحه من جديد ومراجعته، أو أن يتم حل المسائل العالقة من خلال التحكيم أو القضاء.

يرى غرينهالغ (Leonard Greenhalgh) بأن هذا النموذج تغلب عليه صفة الوصفية، أي أنه وصفي في الغالب، إذ يمثل الطريقة التي يجب أن يستخدمها الناس في التفاوض، وهو يقدم حجة قوية مؤيدة لرأيه. وعلى الرغم من ذلك، فإن تقييم الممارسة الفعلية للمتفاوضين يبين أنهم في كثير من الأحيان ينحرفون عن تطبيق هذا النموذج، ويمكن للمتابع أن يلاحظ أن ممارستهم التفاوضية تتأثر بالثقافة (الحضارة) التي ينتمون إليها. ومثال على ذلك، المفاوضون الأمريكيون غير المدربين غالباً ما ينظرون إلى مراحل المفاوضات على أنها مبنية على قواعد الكسب مقابل الخسارة (كما بين ذلك الفصل الأول) تكون مرحلة التهيئة للمفاوضات بالنسبة لهم قصيرة جداً، وينزعون إلى تجاوز مرحلة بناء العلاقات بصورة تامة، ويمضون كثيراً من الوقت في بناء العروض ومن ثم التطبيق. وعلى النقيض من ذلك، المفاوضون اليابانيون يمضون وقتاً طويلاً في بناء العلاقات أولاً، ثم يستحثون الخطى نحو إنهاء مراحل التفاوض الأخرى. وتأثير الحضارة على التفاوض قد تمت مناقشته بشكل موسع في الفصل الثامن[٢٣] .

الاستعداد لتطبيق الإستراتيجية: عملية التخطيط:

يبدو في الظاهر، أن الشخص عندما يشاهد مظهراً للشد والانفعالات والمواجهات ذات الطبيعة الصراعية، يصل بسهولة إلى انطباع بأن نجاح المفاوضات يكمن في الإقناع والفصاحة والبلاغة والتحرك الذكي واستغلال الصدف التاريخية. وعلى الرغم من أن هذه الأساليب تجعل عملية التفاوض ممتعة (وفي أحيان مسلية أيضاً)، فإن الأساس في النجاح في المفاوضات ليس هو ذاته في الألعاب أو في الدراما. إن القوة المسيطرة والرئيسة من أجل النجاح في المفاوضات تكمن في التخطيط الذي يتم من قبل المفاوضين قبل بدء المحادثات بينهم. وبينما يتأثر النجاح في المفاوضات بالكيفية التي يطبق بها المفاوض إستراتجية التفاوض، فإن الأساس في النجاح في التفاوض يتمثل في كيفية استعداد المفاوض.

فهم الكيفية التي تجري بها المفاوضات: الخطوات والمراحل:

العديد من الباحثين الذين درسوا الكيفية التي تجري بها المفاوضات على مدى الزمن أثبتوا أن المفاوضات، مثل الاتصال في مجموعات حل المشاكل والأشكال الأخرى من التفاعلات الاجتماعية، تسير من خلال مراحل أو خطوات متميزة[٢٢].

فقد كون ليونارد غرينهالغ (Leonard Greenhalgh) نموذجاً للتفاوض سهل التصور، وخصوصاً فيما يتعلق بالتفاوض التكاملي. ويرى هذا الباحث أن هناك سبع خطوات رئيسة للمراحل أو الخطوات التفاوضية النموذجية (انظر الشكل ٢-٢):

- **الإعداد أو التجهيز:** وتعني تحديد ما هو مهم، تحديد الأهداف، والتفكير مسبقاً في كيفية العمل مع الطرف الآخر.

- **بناء العلاقات:** البدء في معرفة الطرف الآخر، وفهم أوجه الاختلاف والتماثل بينك وبين الطرف الآخر، وبناء الالتزام نحو تحقيق نتائج إيجابية ومفيدة لكلا الطرفين.

ويرى غرينهالغ (Leonard Greenhalgh) بأن هذه المرحلة تعتبر شديدة الأهمية نحو تحريك المراحل الأخرى في الاتجاه الصحيح وعلى نحو إيجابي.

- **جمع المعلومات:** معرفة ما تحتاج إلى معرفته بشأن موضوع التفاوض والطرف الآخر واحتياجاته والفرص المتاحة للحلول الممكنة، ومن ثم ما يحدث في حالة عدم وصولك إلى اتفاق مع الطرف الآخر.

- **استخدام المعلومات:** في هذه المرحلة يعد المفاوض الموضوع على النحو الذي يحقق النتائج أو الحل أو الاتفاق الذي يرغب الأطراف في تحقيقه أو المفضل لديهم، أي ذلك الذي يحقق أقصى احتياجات المفاوض. وهذا الإعداد أو التهيئة وسيلة تستخدم من قبل المفاوض لإقناع الطرف الآخر بالنتيجة المفضلة لدى المفاوض.

- **تقديم العرض:** ويتضمن الخطوات من تقديم المبادرات الذاتية أو الوضع النموذجي الذي يقدم من خلاله كل طرف عرضه الافتتاحي ثم التحرك من خلال هذا العرض للوصول إلى اتفاق أو حل وسط. وستتم مناقشة هذا الإجراء على نحو مفصل في الفصل الثالث.

- **إبرام الاتفاق:** تهدف هذه المرحلة إلى بناء الالتزام نحو الاتفاق الذي تم تحقيقه في المرحلة السابقة. يجب على كلا الطرفين التحقق من الوصول إلى اتفاق يمكن أن يكونا سعيدين أو موفقين بتحقيقه، أو على أقل تقدير يمكن تقبله.

إن فهم الأطر- وهو يعني فهم الكيفية التي يحدد بها الأطراف الموضوعات الرئيسة والكيفيــة التي يمكن أن تتحول بها المحادثات وتغير هذه الموضوعات - يعتبر الخطوة الأولى في التخطيط الفعال.

الإطار (٢-٢)

تحويل المحادثات من خلال الأطر:

وكيل تأمين مســتقل فــي مدينة صغيرة ناقــش الصعوبة في تحويل بعض موظفــي وكالته من نظام مرتبات محددة (عند مســتوى ٣٠,٠٠٠ دولار أمريكي في السنة) إلى مرتب أساسي عند (٢٥,٠٠٠) دولار أمريكــي وبــدل مبني على الإنجاز في ما جاوز هذا المبلغ دون حد أعلى للمرتب. وكيل التأمين تفاجأ حين اكتشــف الكثير من المقاومة من قبل البائعين. لقد كانوا خائفين من فقد المرتب المضمون ولا يعلمون مقدار ما يمكن لهم تحقيقه وفقاً للنظام الجديد. أحد مؤلفي هذا الكتاب صمم طريقتين لمحاولة إقناع الموظفين بالفكرة: الأولى: قال بدلاً من فرض النظام الجديد بشــكل مباشــر طبقها على مراحل زمنية. أحد الوكلاء سبق أن طبق هذه الفكرة وذكر أنه بمجرد ما بدأ الموظفون بالوثوق فــي هذا النظام وبقدرتهم على تحقيق دخل مُعرَّض للمخاطرة فإنهم لم يقبلوا بالخطة فحســب، بل بدؤوا يطالبون بإتمام التحول قبل إتمام عملية التدرج. ثانياً، قال المؤلف أبق النظام القديم وفي ذات الوقت أعد سجلات للنظام الجديد بحيث تقيد فيها العمليات التي يقوم بها الموظفون بحيث تبين أنهم على النظام الجديد. وخلال هذا الوقت يمكن للموظفين مشــاهدة النتائج الفعلية ومقارنة النظامين أحدهما بالآخر من حيث مقدار الدخل الفعلي المحقق، من أجل إبعاد مخاوفهم من نقص مرتبهم.

وبتطبيــق النظام على نحو متــدرج وبإيجاد دفاتر قيود للنظامين يمكن من خلالها المقارنة، وكيل التأمــين أصبح قادراً على تغيير المحادثات بشــأن المرتبات فــي ذلك المكتب ومن ثم تحقيق قبول أسرع للخطة الجديدة.

المصدر: مأخوذ من جي تي ســافاج (G. T. Savage) وجاي دي بلير (J. D. Blair) وآر جاي سورينســون (R. J. Sorenson)، «خذ في الاعتبار كل من العلاقات والموضوع عند التفاوض على المستوى الإستراتيجي» (Consider Both Relationship and Substance When Negotiating Strategically)، أكاديمية الإدارة التنفيذية، Academy of Management executive، ٣ (١٩٨٩) صفحة ٣٧-٤٨.

الشكل (٢-٢)

مراحل المفاوضات

المرحلة ١	المرحلة ٢	المرحلة ٣	المرحلة ٤	المرحلة ٥	المرحلة ٦	المرحلة ٧
التجهيز	بناء	جمع	استخدام	العروض	إنهاء	تنفيذ
	العلاقات	المعلومات	المعلومات		الصفقة	الاتفاق

المصــدر: معاد طبعــه بموافقــة (The Free Press) مطبــوع مــن (Simon & Schuster Adult Publishing Group) من (Managing Strategic Relatioships: The Key to Business Success) بواســطة ليونــارد غرينهالغ (Leonard Greenhalgh) حقوق الطبع محفوظة للمؤلف (٢٠٠١م).

كما أن تحديد جوانب القصور أو النقص المحتملة أمر مهم، ولكنه غير كاف. إذ إن التخطيط الفعال يتطلب عملاً جاداً، وعلى عدد من الجبهات، وهي:

- تحديد الموضوعات.
- ترتيب الموضوعات وتحديد مكونات التفاوض.
- تحديد المصالح.
- معرفة وبيان حدود ومدى التفاوض.
- تحديد أهداف المفاوض والعروض الافتتاحية (أي من أين يبدأ).
- تحديد الأشخاص الذين يمثلهم المفاوض والمسئول نحوهم.
- فهم الطرف الآخر ومصالحه وأهدافه.
- اختيار الإستراتيجية المناسبة.
- التخطيط لتقديم موضوعات التفاوض والدفاع عنها.
- تحديد البروتوكول (أو الترتيبات) - أين ومتى ستتم المفاوضات؟ ومن سيكون موجوداً فيها؟ وجدول الأعمال، وغير ذلك.

المتبقي من هذا الفصل سوف يتناول كل خطوة من الخطوات السابقة بشيء من التفصيل (انظر أيضاً دليل التخطيط في الجدول رقم (٢-٢) والذي يمكن استخدامه للتخطيط للتفاوض)[٢٤]. وفي نقاش الخطوات السابقة فإننا سوف نفترض أن عملية تخطيط واحدة يمكن اتباعها لكل من عمليتي التفاوض التوزيعي والتكاملي. كما نفترض أيضاً أن عملية التخطيط يمكن أن تتم على نحو متواز مع الترتيب المتبع في تقديم هذه الخطوات. المعلومات لا يمكن غالباً الحصول عليها وتجميعها بسهولة وبصورة مباشرة، كما أن المعلومات التي تكتشف في المراحل المتقدمة ربما تجبر المفاوض على مراجعة وإعادة تقييم الخطوات السابقة. ونتيجة لذلك، الإعداد الأولي خلال مرحلة التخطيط يجب أن يكون تجريبياً ومبدئياً، وعلى المفاوض أن يكون مرناً على نحو كافٍ لتغيير وتعديل الخطوات السابقة كلما توافرت له معلومات جديدة تتطلب ذلك.

الجدول رقم (٢-٢) دليل التخطيط للمفاوضات

١- ما الموضوعات في المفاوضات القادمة؟
٢- بناءً على مراجعة جميع الموضوعات، ما مكونات التفاوض؟ وأي من الموضوعات يتوجب علينا تغطيتها؟ وأي من الموضوعات ذات صلة بموضوعات أو مسائل أخرى؟
٣- ما هي اهتماماتي؟
٤- ما هي حدودي – ما الطريق الذي سأسلكه؟ وما البدائل المتاحة لي؟
٥- تحديد الأهداف والافتتاحيات – من أين سأبدأ؟ وما هو هدفي؟
٦- من الأشخاص الذين أمثلهم؟ وماذا يريدون مني فعله؟
٧- من المفاوضين المقابلون؟ وماذا يريدون؟
٨- ما الإستراتيجية العامة التي أريد اختيارها؟
٩- كيف سأقدم الموضوعات الخاصة بي للطرف الآخر؟
١٠- ما الطريقة التي يجب اتباعها في إجراء هذه المفاوضات؟

١- تحديد الموضوعات:

أولى الخطوات في التخطيط للتفاوض هي تحديد الموضوعات التي ستتم مناقشتها. وهذه الخطوة تبدأ عادة بتحليل الوضع العام لموضوعات التفاوض، وغالباً ما يركز المفاوض على موضوع أو موضوعين (مثل السعر أو القيمة أو التعرفة) وعدد من المسائل الأقل أهمية. ومثال على ذلك، في حالة شراء منزل جميع الأطراف يدركون بشكل مباشر أن المسائل الرئيسة تشمل السعر، وتاريخ البيع وتاريخ الاستلام وتاريخ السكن. كما أنهم ربما يحددون بشكل مباشر مسائل أخرى، مثل الأدوات والأجهزة التي يشملها البيع ودفع مقابل زيت التدفئة المتبقي في خزان الوقود. وخلال عملية الشراء محامي المشتري أو ممثل البنك أو الوكيل العقاري ربما يحدد قائمة بالأشياء التي يجب أخذها بعين الاعتبار، مثل الضرائب الواجبة الدفع وحساب الضمان للأخطاء أو العيوب غير المكتشفة، أو تعهد خطي من البائع بأن يخلي المنزل في حالة

نظيفة. ويلاحظ هنا بأن إعداد قائمة مفصلة بمسائل التفاوض لا يأخذ وقتاً طويلاً. وفي أي مفاوضات، إعداد قائمة متكاملة بموضوعات التفاوض يمكن بشكل أفضل استقاؤها من المصادر التالية:

أ - تحليل الوضع العام لموضوع التفاوض.

ب - الخبرة السابقة في مفاوضات مماثلة.

ج - البحث الذي تم إجراؤه لجمع المعلومات (مثل قراءة كتاب عن كيفية شراء منزل).

د - استشارة الخبراء (مثل الوكلاء العقاريين، والمصرفيين، والمحامين، والمحاسبين، أو الأصدقاء الذين اشتروا منزلاً في الآونة الأخيرة).

٢- ترتيب المسائل وتحديد مكونات التفاوض:

الخطوة التالية في التخطيط هي ترتيب وتجميع جميع المسائل التي تم تحديدها في قائمة شاملة. والجمع بين قوائم موضوعات التفاوض لأطرف التفاوض يمثل مكونات التفاوض (انظر الفصل الثالث). وعند تكوين قائمة موضوعات أو مسائل التفاوض، فإن المتفاوضين قد يشعرون بأنهم يضعون نقاطاً أو مسائل للتفاوض على طاولة المفاوضات دفعة واحدة، أو أنهم يثيرون مسائل متعددة أكثر من اللازم. وهذا ربما يحدث إذا كان أطراف التفاوض لا يجرون محادثات أو لا يتواصلون فيما بينهم بشكل متواصل، أو إذا كان بينهم الكثير من التعاملات التجارية. وعلى الرغم من ذلك، فإن عرض قائمة طويلة من مسائل التفاوض يكون غالباً أمراً إيجابياً يجعل احتمالات نجاح المفاوضات أكبر من تضاؤل فرص نجاحها، بشرط أن تكون جميع مسائل التفاوض المطروحة حقيقية. إن وجود مكونات كبيرة من مسائل التفاوض يسمح بوجود عدد من المكونات والترتيبات لتحقيق التسوية أو الوصول إلى نتائج إيجابية للمفاوضات، وهذا يزيد من احتمالات وجود ترتيب معين أو توليفة معينة تحقق جميع احتياجات أطراف التفاوض، ومن ثم تقود إلى تحقيق تسوية ناجحة بين الأطراف المتفاوضة. وفي ذات الوقت، قد تزيد الكمية الكبيرة من مكونات التفاوض من أمد التفاوض لأنها تتضمن العديد من المكونات المحتملة لمسائل التفاوض والتي لابد من أخذها بعين الاعتبار، وتجميع وتقييم كل هذه المكونات يجعل الأمور أكثر تعقيداً.

بعد تجميع المسائل في مشروع واحد، يقع على المفاوض في المرحلة التالية تحديد الأولويات لهذه المسائل، أي ترتيب هذه المسائل حسب أهميتها.

ترتيب المسائل بحسب الأهمية يتضمن خطوتين هما:

أ- تحديد الموضوعات (أو المسائل) الأكثر أهمية والموضوعات الأقل أهمية:

بمجرد بدء المفاوضات، فإن أطراف التفاوض يمكن أن ينقادوا وينشغلوا بسرعة نتيجة لكثافة المعلومات، والنقاشات، والعروض، والعروض المقابلة، والتبادل والتنازلات. وبالنسبة للمفاوضين الذين ليس لديهم وضوح مسبق بشأن ما يريدون تحقيقه وما يمكن لهم الاستغناء عنه، فمن السهولة أن يفقدوا تصورهم بشأن موضوعات التفاوض ويقبلون بتسوية أقل من التي يمكن لهم تحقيقها، أو أن يتعرضوا للحيرة والتوقف نتيجة لبعض المسائل أو النقاط ذات الأهمية المحدودة. فعندما لا تكون لدى المفاوضين أولويات، ربما يتنازلون عن النقاط أو المسائل التي يتمسك بها الطرف الآخر ويدافع عنها بشدة بدلاً من التنازل عن المسائل الأقل أهمية بالنسبة لهم.

الأولويات يمكن ترتيبها من خلال عدد من الطرق، والطريقة السهلة لذلك تكمن بأن يرتب المفاوض مسائل التفاوض حسب أهميتها، وذلك بأن يسأل نفسه ما الموضوع أو المسألة الأكثر أهمية؟ وما المسألة الثانية من حيث الأهمية؟ وما المسألة الأقل أهمية؟ وأسهل من ذلك يمكن اتباع الطريقة التالية، وهي تتمثل في تصنيف المسائل في عدد من المجموعات تمثل مجموعة الموضوعات العالية الأهمية، أو الموضوعات المتوسطة الأهمية، أو الموضوعات الأقل أهمية. وإذا كان المفاوض يمثل أشخاصاً أو جمهوراً معيناً فإنه من المهم أن يشركهم في تحديد الأولويات. الأولويات يمكن تحديدها لكل من المصالح والمسائل (أو الموضوعات)، ويمكن تحديدها كذلك بالنسبة للمسائل والأشياء المحسوسة (المادية) وغير المحسوسة (المعنوية).

وفي مثال شراء المنزل، ربما يقرر المشتري أن السعر هو أهم مسألة بالنسبة له، وأن تاريخ إبرام الاتفاق أمر ثانوي.

ب - تحديد ما إذا كانت المسائل مرتبطة ببعضها أو لا:

إذا كانت مسائل التفاوض منفصلة بعضها عن بعض فإنه يمكن إضافتها أو حذفها أي استبعادها، أما إذا كان بعضها مرتبطاً ببعض فإن الوصول إلى تسوية بشأن أحدها مرتبط بالوصول إلى تسوية بالنسبة للمسائل الأخرى. لذلك فإنه يجب على المفاوض أن يصل إلى قرار بشأن ما إذا كانت الموضوعات أو المسائل حقاً مرتبطة بعضها ببعض، مثل ما إذا كان السعر الذي سيدفعه ثمناً للمنزل مرتبطاً بمقدار القرض الذي سيمنحه إياه البنك، أو أن الثمن مرتبط بتفكيره من أجل الحصول على تسوية مناسبة فقط بالنسبة له.

٣- تحديد المصالح :

بعد تحديد مسائل التفاوض، يجب أن يقوم المفاوض بتحديد المصالح والاحتياجات الرئيسة. المواقف، مثل العرض الابتدائي أو الهدف الذي يسعى المفاوض إلى الوصول إليه وهي ما يريد المفاوض تحقيقه. أما المصالح فهي السبب أو الباعث نحو تحقيق هذه الأهداف. فمثلاً، (١٥٠,٠٠٠) دولار أمريكي كهدف لسعر المنزل محل التفاوض يمثل موقفاً للمفاوض، وهو الثمن الذي يسعى المفاوض إلى دفعه مقابل المنزل. أما المصلحة أو الرغبة التي يسعى إلى تحقيقها فتتمثل في أن يدفع ثمناً عادلاً للمنزل يعادل أو يماثل سعره السوقي.

وعلى الرغم من أن تحديد المصالح والرغبات أكثر أهمية للمفاوضات التكاملية من التفاوض التوزيعي، فإنه حتى في التفاوض التوزيعي يمكن خلاله الاستفادة من تحديد أحد الأطراف أو كليهما لمصالحهما الرئيسة. (وسوف نناقش بشكل مفصل في الفصل الرابع طبيعة المصالح وكيفية إيرادها في التفاوض) وإذا كانت مسائل التفاوض تساعد في تحديد ما نريد تحقيقه، فإن فهم المصالح المبتغى تحقيقها يتطلب منا أن نسأل لماذا نريد تحقيقها. إن طرح أسئلة استفسارية بأداة السؤال (لماذا) غالباً ما يضيف قيماً مهمة، ويبرز احتياجات جديدة ومبادئ معينة نرغب في تحقيقها من خلال المفاوضات.

والمصالح التي نسعى إلى تحقيقها قد تشمل ما يلي:

- مصالح موضوعية، وهي تلك المرتبطة بالمسائل الرئيسة للمفاوضات.
- مصالح متعلقة بالإجراءات، أي تلك المتعلقة بالكيفية التي ينهي أو يحل بها الأطراف الخلاف أو الاختلافات بينهم.
- مصالح مستندة إلى العلاقة بين الطرفين، أي تلك المصالح المتعلقة بالعلاقة الحالية أو المرغوب فيها مستقبلاً بين الطرفين.
- الأشياء أو الأمور غير الملموسة (غير المحسوسة) وتشمل المبادئ أو المعايير التي يرغب الأطراف في التقيد بها، والقيم غير الرسمية التي سيتم التفاوض من خلالها، ونقاط القياس التي سوف يستخدمونها لإرشادهم نحو الحل أو التسوية.

٤-معرفة حدود المفاوض وبدائله:

ماذا سـيحدث لو رفض الطرف الآخر في التفاوض قبول بعض النقاط أو المسائل المقترحة من قبلك، أو حدد بعض المسـائل بطريقة غير مقبولة من قبلك؟ الاستعداد الجيد يتطلب منك أن تؤسس مسألتين واضحتين هما حدودك وبدائلك.

الحـدود تعني النقاط أو النقطة التي يتوجب عليك إيقاف المفاوضات عندها بدلاً من إتمامها، لأن أي اتفاق أو تسـوية تتجاوز هذه الحدود غير مقبولة في الحد الأدنى لديك. الحدود يشـار إليها أيضاً بنقاط المقاومة، أو أسـعار الحجز، أو نقاط الابتعاد (أو التخلـي) (انظـر الفصل الثالـث). إذا كنت البائع فإن حدك هو السـعر الأدنى الـذي تقبـل به للبضاعة التـي تعرضها للبيـع، أما إذا كنت المشـتري فإن حدك هو أعلى سـعر يمكن أن تدفعـه مقابل المبيع. لذلك فإن تحديد حـدودك جزء مهم من التخطيط للتفاوض. الغالبية منا سبق أن دخل في عمليات شراء تكون السلعة المطلوب شراؤها غير متوافرة، إلا أننا سمحنا لأنفسنا بالتفاوض لشراء موديل آخر أغلى ثمناً. وبالإضافة إلى ذلك فإن بعض الأوضاع التنافسـية تولد كثيراً من الضغط لرفع سـعر السلعة. ومثال على ذلك، في المزاد إذا كان هناك تنافس في المزايدة مع شخص آخر، فإن الشخص ربما يدفع للسلعة أكثر مما خطط له. المقامرون كذلك في ذات السياق، ربما يواجهون الخسـارة وينتهي بهم المطاف إلى خسـارة المزيد من المال على نحو لم يكونوا يريدون حدوثه. الحدود الواضحة تحمي الأشخاص من قبول اتفاقات يدركون لاحقاً بأنها كانت اختياراً خاطئاً بالنسبة لهم.

ومن ناحية أخرى، تعتبر البدائل اتفاقات أو حلولاً أخرى يمكن للمفاوضين تحقيقها، مع تحقيقهم لاحتياجاتهم من التفاوض في ذات الوقت. وسبق أن ناقشنا البدائل في هذا الفصل عند وصفنا لإسـتراتيجية التجنب، مقترحين أنه عندما يكون هناك طرق بديلـة لمواجهـة الاحتياجات، فإنه قد لا يكون من الضـروري الدخول في مفاوضات. ولكـن البدائل تعتبر ضرورية لجميع حالات التفاوض تقريباً، وليس فقط عندما يكون التجنب هو الإستراتيجية الأفضل. ففي أي من حالات المفاوضات، كلما كانت بدائلك أفضـل كانت لديك قوة تفاوضية أكبر نظراً لأن الاحتياجات والمصالح يمكن تحقيقها. ففي مثال شـراء منزل، كلما بحث المشـتري بشكل أفضل في سوق العقار وفهم بشكل جيد مدى توافر منازل مماثلة، أيقن بأنه يمكن له أن ينسـحب من المفاوضات مع بقاء خيارات مقبولة لإيجاد منزل مناسب.

٥- وضع الأهداف والعروض الافتتاحية:

بعد تحديد المفاوضين لموضوع التفاوض، ووضع أجندة مبدئية، واستشارة الآخرين وفقاً لما هو مناسـب وضروري تأتي الخطوة التالية، وهي تحديد موضوعين محوريين آخريـن، هما نقطة الهدف المحدد (أي النقطة التي يتوقع الشـخص على نحو واقعي بأنه يمكنه فيها تحقيق تسـوية)، والسـعر المطلوب أو العرض الافتتاحي (والذي يمثل أفضل اتفاق يمكن للشخص أن يطمع في تحقيقه).

وتوجد طرق عدة لوضع هدف التفاوض. فالشـخص المفاوض قد يسأل نفسه عن النتيجة التي سيكون راضياً عنها، أي عند أي نقطة سيكون بصفة عامة مقتنعاً؟ وماذا حقق أناس آخرون في الوضع التفاوضي نفسه؟ الأهداف ربما لا تكون محددة وثابتة مثلها في ذلك مثل الحدود التفاوضية والبدائل. فالمفاوض ربما يضع مبدءاً عاماً، أو مجموعة من النتائج المقبولة لديه على نحو متماثل.

وبشكل مماثل، هناك طرق متعددة لوضع عرض افتتاحي. والعرض الافتتاحي ربما يكون أفضل نتيجة يمكن تحقيقها، أو حلاً مثالي، أو أمراً أفضل حتى مما تم تحقيقه في مفاوضات أو علاقات سابقة. ومع ذلك، فإنه من السهل أن نتصف بالمثالية بشأن الحلول أو العروض الأولية التي نقدمها، مما يجعل الطرف الآخر لا يقبلها أو لا يعيرها اهتمامه، أو أن ينسـحب من المفاوضات دون الدخول في تفاصيلها. وبينما العروض الافتتاحية تكون بناءً على أفضل تسوية أو حل يمكن تحقيقه، فإنه يمكن تضخيمها إلى النقطة التي تصبح معها غير مقبولة لأنها غير واقعية في نظر المفاوض الآخر.

وتحديد الأهداف يتطلب تفكيراً إيجابياً بشأن الأهداف التفاوضية. وعند الدخول فـي مفاوضات يسـعى المفاوضون غالباً إلـى تحقيق معرفة أكبـر بالطرف الآخر – ويشـمل ذلك كيف يتصرف أعضاء الطرف الآخر، والطلبـات المتوقعة منهم، وما هو شـعوره بشـأن التعامل معهم. إنه لمن المحتمل أن يعطي الطرف الآخر اهتماماً أكثر ممـا يجب، إلا أن ذلك يعنـي إمضاء وقت طويل جداً لمعرفة ماذا يريد الطرف الآخر، والكيفية التي يمكن بها تحقيق طلباته، وغير ذلك. وإذا ركز المفاوضون اهتمامهم على الطرف الآخر إلى الدرجة التي يغفلون بها أنفسهم، فإنهم ربما يضعون إستراتيجيتهم كـردة فعل على التصرفـات المتوقعة للطرف الآخر. إن الإسـتراتيجيات المبنية على ردود الأفعـال تميل إلى أن تجعل المفاوضين يشـعرون بأنهـم مهددون ودفاعيون، كما أن تلك الإسـتراتيجيات تحد من المرونة والإبداع في سـلوكهم التفاوضي. وإذا أمكن

للمفاوضين أن يتخذوا مواقف سباقة مبنية على المبادرة، والتي يدركون فيها النتائج الممكنة للمفاوضات، فإنهم يستطيعون أن يكونوا مرنين فيما يمكن أن يقبلوا به من حلول، ويعززون إمكانية الوصول إلى نتائج مقبولة من قبل جميع أطراف التفاوض. وغالباً يتطلب تحديد الهدف الاهتمام بالكيفية التي يمكن من خلالها تكوين عدد من الموضوعات والأهداف. فغالبية المفاوضين لديهم خليط من الأهداف التفاوضية، لذلك فإنه يتحتم عليهم الأخذ بعين الاعتبار الطريقة المثلى لتحقيق حلول مقنعة لمجموعة من الموضوعات في ذات الوقت. ولتجميع موضوعات التفاوض بشكل فعال، يحتاج المفاوضون لفهم حقيقة هذه الموضوعات، وعناصر التفاوض، وعناصر التفاوض لدى الطرف الآخر. ويقترح المفاوضون عادة حلولاً أو تسويات تساعدهم على تحقيق أهدافهم الخاصة بالموضوعات التفاوضية، التي يعتبرونها موضوعات تفاوضية مهمة. ثم يبدؤون بعد ذلك بإعادة وزن أهمية هذه الموضوعات من خلال وضع أهداف أشد تحفظاً بالموضوعات أو المسائل الأقل أهمية بالنسبة لهم. (انظر مثال بيع المنزل في الفصل الثالث). وقد يتطلب تقييم مكونات التفاوض في نهاية الأمر من المفاوض إيجاد خيارات أو بدائل جديدة تسمح لكل طرف أن يحقق أهدافه من المفاوضات. (وهذه الخطوات تتم مناقشتها بشكل مفصل في الفصل الرابع).

والمعلوم أن تحديد الأهداف يتطلب معرفة مكونات التفاوض القابلة للمقايضة، وكذلك المكونات التي يمكن الاستغناء عنها. إن مناقشة تجميع موضوعات التفاوض يبرز مشكلة محتملة أخرى. فكيف يتصرف المفاوض إذا اقترح الطرف الآخر مكونات التفاوض على نحو يضع الموضوعات (أ) وَ (ب) وَ (ج) في النطاق المتفائل، ويضع الموضوع (د) في النطاق الواقعي، ويضع الموضوع (هـ) في النطاق المتشائم، أما الموضوع (و) فلا يذكره مطلقاً، وهو الذي يعتبر من المكونات الرئيسة للمفاوضات. فهل يعتبر المكون (و) موضوعاً قابلاً للاستغناء عنه؟ ولذلك يجوز للمفاوض إغفاله. وإذا كان هذا المكون ليس من المكونات التي يمكن حذفها، هل يعتبر ذا أهمية محدودة ويمكن الاستغناء عنه للوصول إلى اتفاق بشأن المكونات (أ، ب، ج). وهنا افترض أيضاً أن الطرف الآخر اقترح نموذجين مختلفين لمكونات التفاوض، الأول النموذج السابق، والنموذج الثاني يضع المكونات (أ) و (هـ) في المدى المتفائل، والمكونات (ب) وَ (و) في المدى الواقعي، والمكون (ج) في المدى المتشائم، مع إغفاله للمكون (د). فما هو في هذه الحالة النموذج الأكثر جاذبية بالنسبة للمفاوض؟

ولتقييم هذه النماذج من المكونات، يحتاج المفاوضون لأن تتوافر لديهم المقدرة على تحديــد قيمة حزمة المكونات التفاوضية لكل نموذج مــن خلال معايير يمكن تطبيقها وقياســها بالنســبة لكل موضوعات التفاوض. فالمفاوض يحتاج إلى طريقة ما تمكنه مــن إجراء المقايضات. وهــذا الأمر قد يكون صعباً لأن المكونــات المختلفة ذات قيم مختلفة بالنسبة للمفاوض، وغالباً ما تقاس من قبله بطرق مختلفة. فعند الرغبة في شــراء سيارة مستعملة، المشتري يحتاج إلى اتخاذ قرار بشأن الموضوعات التالية: (١) الشركة الصانعة للسيارة ونوعها. (٢) اللون. (٣) عمر السيارة. (٤) السعر.

وبينما يبدو مستحيلاً إيجاد معيار مشترك (مثل القيمة المالية) لمقارنة مسائل أو مكونات التفاوض، أو لمقارنة الأشياء المحسوسة بالأشياء غير المحسوسة، فإن الكثير من المفاوضين يجــدون أنه من المريح لهم قياس جميع المكونات التفاوضية بناءً على بعض المعايير العامة. والمبدأ المطبق هنا هو أنه حتى وإن لم يكن القياس جيداً أو بشــكل تام، فإن وجود مرشــد أفضــل من العدم. المفاوضون الذين يريدون طريقــة مختلفة لمقارنة عناصر وموضوعات التفاوض يمكن أن يستخدموا مقياساً يعتمد على النقاط أو الملاءمة العملية لتقييم مكونات التفــاوض. فمثلاً، إذا كانت القيمة الإجمالية لمجموع عناصر التفاوض هي (٥٠٠) نقطة، فإنه يمكن تخصيص نقاط من هذا المجموع لكل عنصر ومكون من مكونات التفاوض تعكس الأهمية النســبية لكل مكون وعنصر، وتكون في مجموعها (٥٠٠) نقطة. وواضح أن هذه النقاط تكون ذات معنى فقط للطرف الذي قام بوضعها، مادامت هذه النقاط فقط تعكس القيم الأساســية والأهداف للمفاوض في ذلك الوضــع التفاوضي. ومادامت هذه المعايير باقية كذلك فإنها تعتبر وسيلة مفيدة للتخطيط وتقييم العروض والعروض المقابلة.

٦- تقييم من يمثلهم المفاوض :

إذا كان الأشــخاص يمثلون أنفســهم في المفاوضات، مثل المفاوضات لشراء حاجات شخصية، كســيارة أو دراجة نارية، فيمكنهم تحديد مكونات التفاوض دون الحاجة إلى الرجوع إلى آخرين. ولكن عندما يتفاوض الأشــخاص فــي نطاق محترف فإنهم غالباً ما يمثلون أشــخاصاً آخرين، مثل رؤســائهم في العمل، وأطراف أخرى تتخذ القرارات النهائية، وأطراف أخرى سوف تقيم وتنقد الحل الذي تم التوصل إليه. كما أنه قد يوجد عدد من المتابعين للمفاوضات الذين سوف يراقبون وينقدون المفاوضات. ويلحظ أخيراً أن المفاوضــات تتم فــي إطار أو محتوى عام، كالنظام الاجتماعــي المكون من القوانين، والتقاليد، والممارسات التجارية المتعارف عليها، والقيم الثقافية والضغوط السياسية.

وتكمن إحدى الطرق التي يمكن استخدامها لتقييم جميع أطراف التفاوض المهمين تكمن في إجراء تحليل ميداني. تخيل أنك قائد فريق لكرة القدم، وسوف تلعب مباراة (انظر الشكل ٢-٣). إن تقييم من تمثلهم يماثل تماماً تقييم جميع الأطراف في ملعب كرة القدم:

أ- مـن يجب أن يكون أو من هو في فريقك التفاوضي؟ ربما يكون المفاوض وحده أي مفـاوض مقابل مفاوض. ولكن ربما يحتاج المفاوض إلى مسـاعدة، وقد تكون هذه المسـاعدة من محامٍ أو محاسـب، أو خبير آخر، وقد يحتاج إلى شخص آخر يمنحه الدعم المعنوي اللازم، أو يسـتمع على نحو قريب لما يقوله الطرف الآخر، أو شخص يتولى تسجيل المفاوضات أو يقوم بأخذ ملخصات بشأنها.

ب - مـن يجـب أن يكون على الطـرف الآخر من المفاوضات. (وهذه النقطة سـتتم مناقشتها لاحقاً في الجزء التالي).

ج - من الذين على الخطوط الخارجية، والذين بإمكانهم التأثير على المفاوضات؟ من الذين يماثلون في دورهم في المفاوضات المدربين في كرة القدم؟ هذا يشمل المسئول المباشر عن المفاوض أو الشخص الذي يجب أن يوافق على أو يسمح بالوصول إلى الاتفاق النهائي.

د- مـن المعنيون بالموضوع؟ من الذي يتابع المفاوضات ومهتم بها ولكن بإمكانه بصورة غير مباشـرة فقط التأثيـر فيما يجري؟ هذا يمكن أن يشـمل القيادات العليا في المنظمة ومالكي الأسهم، والمنافسين، والمحللين الماليين، وآخرين.

هـ - ماذا يحدث فـي البيئة العامة التي تجري فيها المفاوضات؟ فكما سنشـير في الفصول التالية من هذا الكتاب، يكون لعدد من الموضوعات ذات العلاقات أو المحيطة بموضوعات التفاوض تأثير في المفاوضات، وتشمل ما يلي:

تاريخ العلاقة بين الأطراف، وكيفية تأثيرها في توقعاتهم بشأن هذه المفاوضات؟

نـوع العلاقة المتوقعة أو المأمولة بين الطرفين في المسـتقبل، ومـا تأثير ذلك في المفاوضات الحالية؟

مدى نجاح هذا المفاوض في المفاوضات السابقة التي أجراها مع مفاوضين آخرين؟

الممارسات المألوفة والمقبولة في النظام القانوني الذي يتم فيه إبرام الاتفاق؟ (انظر الفصل السابع).

الممارسات المقبولة أو المألوفة في ظل الثقافة التي تجري فيها المفاوضات؟ (انظر الفصل الثامن).

٧- تقييم الطرف الآخر:

لقد ناقشنا في هذا الجزء أهمية تقييم الأولويات الخاصة بأهداف وتوجهات المفاوض. فعندما تكون لدى المفاوضين الفرصة لمقابلة أشخاص من الطرف المفاوض الآخر، فقد تكون لديهم القدرة على معرفة الموضوعات المهمة بالنسبة لمفاوضي الطرف الآخر. كما يمكن أن يستفيد المفاوضون من هذه الفرصة السانحة لمناقشة أولوياتهم بشأن هذه الموضوعات. ما الموضوعات الأكثر أهمية، وتلك الأقل أهمية، وغير ذلك. أخيراً، المفاوضون يمكن أن يعرفوا شيئاً ما حول مصالح واهتمامات الطرف الآخر ومفاوضيه، ولماذا يطلبون ما يطلبون. وعلى النقيض من ذلك، إذا لم تكن لدى المفاوضين الفرصة لمقابلة أشخاص من الطرف الآخر فإنه يتوجب عليهم محاولة النظر إلى المفاوضات من منظور الطرف الآخر، أو أن يجمعوا معلومات بشأن موضوعات الطرف الآخر واهتماماته وأولياته. ويمكن أن يقوم المفاوضون بالاتصال هاتفياً مع أشخاص من الطرف الآخر وإجراء مقابلة معهم قبل عقد الاجتماعات التفاوضية معهم، أو أن يحاولوا تبني موقف الطرف الآخر ومن ثم تخمين ما يريد الحصول عليه من هذه المفاوضات لو كانوا في مثل موقفه. وهناك عدد من المعلومات الأساسية التي ستكون ذات أهمية عند إجراء المفاوضات، وأهمها:

- المصادر والمصالح والاحتياجات الحالية للطرف الآخر.
- أهداف الطرف الآخر.
- سمعة الطرف الآخر وأسلوبه التفاوضي.
- البدائل المتاحة للطرف الآخر.
- الصلاحيات الممنوحة للطرف الآخر للتوصل إلى اتفاق.
- الإستراتيجيات والأساليب المحتملة للطرف الآخر.

والآن لنبحث هذه العناصر بمزيد من التفصيل. نظرياً، إنه من المفيد جداً أن يكون لدى المفاوض أكبر قدر ممكن من هذه المعلومات قبل بدء التفاوض. أما واقعياً فقد يكون بالإمكان الحصول على هذه المعلومات، إما من خلال الاتصال المباشر مع مفاوضي الطرف الآخر أو من خلال المصادر الأخرى للبحث. وإذا لم يتمكن المفاوض من الحصول على هذه المعلومات قبل بدء المفاوضات، فإنه يتوجب عليه أن يخطط لجمع أكبر قدر منها خلال المراحل الافتتاحية للمفاوضات. المفاوض المتمكن بل رتشردسون (Bil Richardson) شمل جمع المعلومات عن الطرف الآخر في نصيحته للمفاوضين (انظر الإطار ٢-٣).

المصادر والمصالح والاحتياجات الحالية للطرف الآخر:

سوف يتعلم المفاوضون الكثير عن الطرف الآخر أثناء التفاوض، ولكن أكبر قدر من المعلومات يجب جمعه مقدماً من خلال البحث المسبق قبل بدء التفاوض. ويعتمد تحديد المعلومات ذات الصلة الأقرب والأهم لموضوع التفاوض على طبيعة المفاوضات التي سيتم إجراؤها وعلى من يكون الطرف الآخر في التفاوض. فتحليل تاريخ عمل الطرف الآخر ونشاطه التجاري أو المفاوضات التي أجراها سابقاً سواء حقق فيها نجاحاً أم لم يحققه، قد يقدم معلومات أو إرشادات مفيدة للمفاوض. والمعلومات المالية عن الطرف الآخر يمكن الحصول عليها من خلال مصادر متعددة كالتقارير المالية والمحاسبية والصحف وتاريخ الشركة وتقارير الأسهم والسجلات العامة للأحكام القضائية. وللمفاوض أن يتحقق من مواقع وأملاك الطرف الآخر والمحيط الخاص به وذلك إذا كان باستطاعته أن يحصل على معلومات ذات شأن بمجرد زيارة الطرف الآخر أو الحديث إلى أصدقائه ورفاقه. أما الطريقة الإضافية التي يمكن أن يلجأ إليها الشخص للحصول على معلومات عن الطرف الآخر فهي الاستفسار من الأشخاص الذين سبق لهم التعامل معه.

وبالإضافة إلى جمع المعلومات عن خلفية الطرف الآخر، فإن المفاوض يحتاج إلى الحصول على معلومات عن الاهتمامات والاحتياجات الحالية له (انظر الفصل الرابع). ويمكن للشخص الحصول على هذه المعلومات من خلال عدد من المصادر، منها:

- إجراء مقابلة أولية، تتضمن نقاشاً بشأن ماذا يريد الطرف الآخر تحقيقه في المفاوضات القادمة.
- تخمين أو توقع مصالح واهتمامات الطرف الآخر.
- سؤال الآخرين الذين يعرفون الطرف الآخر أو سبق لهم إجراء مفاوضات معه.
- قراءة ما يقوله الطرف الآخر عن نفسه في وسائل الإعلام.

الإطار (٢-٣)

مقابلة بل رتشردسون (Bil Richardson)

بـل رتشردسـون (Bil Richardson) مفاوض متمكـن. فعندما تحتاج الولايات المتحـدة الأمريكية إلى التفاوض مع حكومات معادية للإفراج عن سجناء سياسيين، فإنها تلجأ إلى رتشردسون (Richardson)، عضو الكونغرس عن ولاية نيومكسـيكو، لتمثيل مصالحها. ولقد كان من ضمن الذين تفاوض معهم كل من الرئيس العراقي السابق صدام حسين، وفديل كاسترو رئيس كوبا. ويقدم رتشردسون (Richardson) النصائح التالية:

استخدم كافة تكتيكات التفاوض التي تعرفها، لا توجد إستراتيجية واحدة ممتازة للتفاوض.

حـاول أن تحصل على شـيء ما فـي كل اجتماع تفاوضي، حتى ولـو كان ذلك مجرد خطة لعقد اجتماع ثان.

اسـتعد للمفاوضات من خلال جمع المعلومـات من أولئك الذين يملكون المعلومات والمعرفة بشـأن موضوع أو حالة التفاوض، ومن الطرف الذي ستجري المفاوضات معه.

أبد الإنسانية في تعاملك، ولكن لا تبدُ ضعيفاً. لا يمكنك التراجع أو أن تخذل من يحميك.

المصدر: منقول من جاي مارتن (J. Martin) كيف تتفاوض مع أشـخاص ذوي صلابة قوية (How to Negotiate With Really Tough Guys) Fortune 2719 . مايو ١٩٩٦م ص ١٧٣-١٧٤.

أهداف الطرف الآخر وعروضه الافتتاحية:

بعـد أن يحصل المفاوضـون على معلومات عن موارد الطـرف الآخر ومصالحه، فإنهم يحتاجون أيضاً إلى فهم أهدافه. غالباً ما يفكر الأشخاص بناءً على انطباعاتهم السابقة عن مصالح وأهداف الطرف الآخر، فهم يستخدمون أهدافهم وقيمهم الذاتية موجهـات لهم ويفترضون أن الآخريـن مثلهم ويريدون الحصول على ذات الأشـياء. المديـر الذي يبحث دائماً عن مرتبات أعلى غالباً ما يفاجأ أن بعضاً ممن هم أقل منه وظيفياً يحرصون بشـكل أكبر على الحصول على عمل أكثر تحدياً، أو وقت عمل أكثر مرونة، أو وقت راحة أكبر من الحصول على مرتب أعلى.

إن مـن أفضـل الطرق للحصول علـى تلك المعلومات هو الحصـول عليها بصفة مباشـرة من الطرف الآخر، لأن المعلومات الخاصة بأهداف الطرف الآخر مهمة جداً لتشـكيل الإسـتراتيجية التفاوضية لكلا الطرفين. فالمفاوضـون المحترفون غالباً ما يقومـون بتبادل المعلومات عن أهدافهـم أو مقترحاتهم الأولية قبل بدء التفاوض بأيام أو حتى أسابيع.

سمعة الطرف الآخر وأسلوبه التفاوضي:

بناءً على ما تقدم، يعتبر السـلوك التفاوضي السـابق للطرف الآخر مؤشراً جيداً على الأسلوب أو الكيفية التي سيتبناها في تفاوضه المستقبلي، حتى لو لم تتوافر لدى المفاوض خبرة سـابقة مع المفاوض الآخر. وقد يكون الحديث مع أولئك الذين سـبق أن تعاملـوا معه فـي الماضي قيماً ومفيداً. وعلى الرغم مـن أن جمع المعلومات حول السـلوك أو النمط التفاوضي السـابق للطرف الآخر يعتبر نقطة بداية معقولة للبدء في وضع التصورات، فإنه لا بد من عدم إغفال أمر مهم وهو أن الأشـخاص يتغيرون مع مرور الوقت.

إن انطباع الشخص عن سمعة الطرف الآخر يمكن بناؤه على عدة عوامل:

١- كيف تفاوض المفاوضين السابقين التابعين للطرف الآخر معك في الماضي.

٢- كيف تفاوض معك الطرف الآخر في الماضي سـواءً في ذات الموضوع أو في نطاق موضوع آخر.

٣- كيف تفاوض الطرف الآخر مع أطراف أخرى في الماضي.

بدائل الطرف الآخر:

كجزء من خطوات الاسـتعداد للتفاوض، سـبق التأكيد على حاجة المفاوضين إلى فهم البدائل المتاحة لهم. فالبديل أو البدائل الأخرى المتاحة تمنح المفاوض خياراً مهماً للوصـول إلى اتفاق في حـال أن المفاوضات التي يجريها لا تصـل إلى نتائج مقبولة. وفي ذات السـياق، يجب على المفاوضين أن يسعوا إلى فهم قيمة وقوة البدائل المتاحة للطرف الآخر، فإذا كان للطرف الآخر بديل قوي وقابل للتنفيذ، فإنه ربما يكون واثقاً فـي المفاوضات، ويضع أهدافاً عالية ويبدي اسـتعداده للضغط مـن أجل تحقيقها. وعلى النقيض من ذلك، إذا كان الطرف الآخر لديه بدائل ضعيفة عن المفاوضات، فإنه سيكون معتمداً بشكل أكبر على الوصول إلى اتفاق مرض معك، وسوف يكون من غير المرجح أنه سيضغط بقوة من أجل الوصول إلى أهداف مرتفعة من المفاوضات معك.

سلطة الطرف الآخر:

عندما يمثل المفاوضون آخرين، فإن قدرتهم على اتخاذ قرار بإبرام اتفاق قد تكون محـدودة، وفي حقيقة الأمر قد تكون قدرتهـم على إجراء المفاوضات مقيدة في عدة

جوانب. في بعض الأحيان من يمثله المفاوض قد يفترض عدم وصول المفاوضات إلى اتفاق، وغالباً يستطيع المفاوضون تقديم مقترحات من يمثلونهم فقط أو يجمعون معلومات عنهم لتقديمها لرؤسائهم.

هناك العديد من الأسباب لتقييد صلاحيات المفاوض. المفاوضون الذين يمنحون قدراً محدوداً من الصلاحيات التفاوضية لا يمكن التغلب عليهم من خلال التقديم الجيد والإقناع من قبل الطرف الآخر مما يترتب عليه إلزام من يمثلونهم بالتزامات لا يقبلون بها. أيضاً هم لا يستطيعون إعطاء الطرف الآخر أو الإفصاح له عن معلومات حساسة وبدون مبالاة. وعلى الرغم من أن هذه القيود قد تكون مفيدة للمفاوض إلا أنها قد تكون محبطة له في ذات الوقت. فلربما يسأل الشخص نفسه: «لماذا يتوجب علي أن أتحدث إلى ذلك الشخص إذا كان لا يستطيع أن يتخذ قراراً، وقد لا يكون على اطلاع جيد بما يريده من هذه المفاوضات؟» المفاوضات تحت هذه الظروف قد تبدو مثل تمرين دون أدنى جدوى أو عبثي. فإذا كان يتوجب على المفاوض دائماً الرجوع إلى من يمثلهم في كل أمر من أمور المفاوضات، فإن الطرف الآخر يستطيع أن يمتنع عن الاستمرار في التفاوض حتى يحضر شخص قادر على الإجابة عن الأسئلة واتخاذ القرارات ويشارك في تلك المفاوضات. لذلك فإن الفرق التفاوضية يتوجب عليها التفكير ملياً وعلى نحو جدي بشأن الجدوى من تكليف مفاوض يملك صلاحيات محدودة لإجراء المفاوضات. فعلى الرغم من أن ذلك المفاوض سوف يكون غير قادر على اتخاذ قرارات لا يملك صلاحية اتخاذها، فالصلاحيات المحدودة تقود إلى إحباط الطرف الآخر وتخلق توتراً غير منتج في العلاقات التفاوضية. وقبل البدء في المفاوضات قد يكون من المناسب سؤال الطرف الآخر بشكل محدد حول ما إذا كان هناك حدود لصلاحيات المفاوض في المفاوضات التي سيتم إجراؤها، والميل إلى إخفاء حقيقة هذا الأمر يمكن موازنته بالتكاليف الشخصية المحتملة وكذلك التكاليف التي ستترتب على المفاوضات كلها نتيجة لذلك.

إستراتيجية وتكتيكات الطرف الآخر:

أخيراً، قد يكون الحصول على معلومات عن الإستراتيجية والتكتيكات التي يرغب الطرف الثاني في استخدامها مفيداً جداً للمفاوض. فعلى الرغم من أنه من غير المتوقع أن يفصح الطرف الآخر عن إستراتيجيته التفاوضية بشكل مباشر - خصوصاً إذا كان سيستخدم أسلوب التفاوض التوزيعي - فإن الشخص يمكنه أن يستنتج هذه المعلومات من خلال المعلومات التي يتمكن من الحصول عليها عند بحثه عن إجابات

للأسئلة السابقة في هذه القائمة. لذلك فإن السمعة، والأسلوب، والبديل المتاح، والصلاحيات الممنوحة، وأهداف المفاوض الآخر، ربما تساعد المفاوض في تحديد الإستراتيجية المتوقعة للطرف الآخر. وكما لاحظنا سابقاً، فإنه يتوجب على المفاوض أن يجمع هذه المعلومات على نحو عاجل عند بدء المفاوضات، فإذا اتضح عدم صحة توقعاته، توجب عليه أن يعيد تكوين الإستراتيجيات الخاصة به.

٨- تحديد الإستراتيجية التي سيتم تبنيها:

البدائل الإستراتيجية الأربعة التي يقدمها الشكل رقم (٢-١) تعتبر منطلقاً مناسباً للبداية. وربما تم تحديد الإستراتيجية التي سوف يتم اتباعها قبل هذه المرحلة من مراحل التخطيط للمفاوضات بوقت طويل، ولكن في هذا الوقت يتوجب على المفاوض أن يحدد بشكل واضح الإستراتيجية التي ينوي اتباعها.

٩- كيف سيقدم المفاوض الموضوعات التفاوضية للطرف الآخر؟

أحد أهم الجوانب في المفاوضات الحقيقية هو تقديم الموضوع أو القضية بشكل واضح وتوظيف الحقائق والحجج الكافية. والجانب المهم الآخر هو دحض حجج الطرف الآخر بواسطة الحجج والدفوع المقابلة.

ونظراً لعمق وتنوع الموضوعات التي يمكن إدراجها في المفاوضات، فإنه من غير الممكن تحديد جميع الإجراءات التي بالإمكان استخدامها لتجميع وترتيب المعلومات، مع ذلك، هناك بعض الإرشادات العامة المناسبة التي يمكن استخدامها. المفاوض يمكنه طرح الأسئلة التالية:

أ- ما الحقائق التي تدعم وجهة نظري؟ ما الذي يرسخ أو يجعل هذه المعلومات تمثل الحقيقة؟

ب - من الذي يمكن أن أستشيره أو أتحدث إليه ليساعدني لدعم أو توضيح الحقائق؟ ماالسجلات، أو الملفات، أو مصادر المعلومات الموجودة التي تدعم حججي؟

ج - هل هذه الموضوعات تمت مناقشتها سابقاً من قبل آخرين تحت ظروف مماثلة؟ هل يمكن لي استشارة أولئك المفاوضين لتحديد أهم الحجج التي استخدموها، وأيها التي كانت ناجحة، وتلك التي كانت غير ناجحة؟

د- ما وجهة النظر المتوقعة للطرف الآخر؟ ما هي مصالحه؟ ما الحجج المحتملة التي يمكن أن يستند إليها الطرف الآخر؟ كيف يمكن لي الرد على تلك الحجج، وأن أسعى إلى مواقف أكثر إبداعاً تحقق تقدماً أكبر في التعامل مع المسائل والمصالح الخاصة بكلا الطرفين؟

هـ - كيف يمكن لي أن أطور وأقدم الحقائق على نحو تكون معه أكثر إقناعاً؟ ما وسائل المساعدة المنظورة والصور والأشـكال البيانية، وشهادات الخبراء، وما شابهها التي يمكن أن تكون ذات فائدة أو يمكن من خلالها بناء قضيتي بشكل أفضل؟

في الفصل السادس نقدم بشكل مفصل نصائح للمفاوض بشأن الكيفية التي يمكن بها استخدام القوة التفاوضية وكيف يمكن بناء عرض المعلومات من أجل الحصول على أقصى درجات الفاعلية.

١٠ - ما البروتوكول الذي يجب اتباعه في المفاوضات؟

هنـاك عدد مـن العناصر المكونـة «للبروتوكول» أو الإجراءات التـي يتوجب على المفاوض اتباعها:

جدول الأعمال:

يمكن للمفاوض بصفة أحادية أن ينشئ قائمة منضبطة من الموضوعات، وباستطاعته كذلك إنشـاء أهداف محددة، بشـكل مبكر قبل الاجتماع الأولـي للمفاوضات. هذه الخطوة قيمة نظراً لأنها تجبر المفاوض على التفكير ملياً بموقفه بشـكل كامل، وعلى اتخاذ قرار بشـأن أهدافه. قائمة الموضوعات تشـكل جدول الأعمال للتفاوض. إنها تمثل ما يريد المفاوض مناقشته، والتسلسل أو الأولوية التي يرغب من خلالها مناقشة تلك الموضوعات.

وبينما بالإمكان اقتراح جدول الأعمال من طرف واحد، أي بشكل أحادي من قبل المفـاوض، فإن هذا يتضمن مخاطر محتملة. فإذا كان جدول الأعمال المقترح يختلف عن جدول الأعمال الموجود سـابقاً أو قائمة الموضوعات التي يفضلها الطرف الآخر، فـإن المفاوض قـد يقدم موضوعات إلـى طاولة المفاوضات، لا يكـون الطرف الآخر مسـتعداً أو قد يكون مسـتاءً من مناقشـتها، أو ربما يضع أولويات لا يمكن تحقيقها على أرض الواقع. ولهذا السـبب فإن العديد من المفاوضين المحترفين (مثل مفاوضي العلاقات العمالية، أو الدبلوماسـية) غالباً ما يتناقشـون (أو يتفاوضون) بشأن جدول الأعمال مسـبقاً. فهم يريدون أولاً الاتفاق على المسـائل التي سوف يتم نقاشها (أي جدول الأعمال) قبل البدء فعلياً بتناول مضمون تلك المسائل.

مكان المفاوضات:

عادة يتحسن أداء المفاوضين إذا ما أجريت المفاوضات في مكانهم الذي يقطنونه، أو اعتادوا عليه، مثل مكتبهم أو مبناهم، أو مدينتهم. إذ إنهم يعرفون المكان ويشعرون بالارتياح والهدوء حيث يمكن لهم الحصول بيسر على وسائل الدعم، مثل السكرتارية والبحث واستشارة الخبراء، واستخدام الكمبيوتر، وغير ذلك. وفي المفاوضات التي تتم بين فرق تفاوضية تنتمي إلى ثقافات مختلفة (انظر الفصل الخامس) فإن الاختلافات اللغوية والثقافية قد يكون لها تأثير في المفاوضات. كذلك ربما يتوجب على المفاوضين السفر عبر عدد من المناطق المختلفة من حيث الوقت، وهذا أيضاً له تأثير في قدرتهم التفاوضية. وإذا كانت لدى المفاوضين الرغبة في تقليل الإيجابيات الناتجة عن التفاوض بعقر دار أحد الأطراف، فإنه يتوجب عليهم اختيار منطقة محايدة لا يتحقق فيها لأي من الأطراف ميزة على الطرف الآخر. كما أن باستطاعة المفاوضين اختيار درجة الرسمية للبيئة التي تجري فيها المفاوضات. فالمفاوضات الرسمية غالباً تعقد في مقر المؤتمرات أو غرف الاجتماعات في الفنادق، أما المفاوضات غير الرسمية فيمكن إجراؤها في المطاعم أو غرف الاستراحة أو الغرف التي تحوي أثاثاً متنوعاً مثل ذلك الموجود في غرف الاستقبال في المنازل.

مدة المفاوضات:

إذا كان المفاوضون يتوقعون مفاوضات طويلة وممتدة، فإنهم قد يرغبون مناقشة وقت ومدة الاجتماعات. وقد يطرحون الأسئلة التالية: متى نبدأ؟ كم المدة التي يستغرقها الاجتماع؟ متى يتوجب علينا الانتهاء؟ متى يمكننا التوقف لفترات الراحة أو لإجراء اجتماع بين أعضاء الفريق المفاوض؟

الأطراف الأخرى التي قد تكون لها علاقة بالمفاوضات:

هل المفاوضات تتم بين المفاوضين الرئيسيين فقط؟ (راجع التحليل الميداني، الشكل ٢-٣). هل أحد أو كلا الطرفين سيحضران خبراء أو مستشارين معهم؟ وما هو الدور الذي سيؤديه هؤلاء الخبراء أو المستشارون؟ هل سيكون أحد أو كلا الطرفين ممثلين من قبل نواب لهم يقومون بالتفاوض نيابة عنهم؟ وإذا كان كذلك، هل سيكون المعني بالأمر حاضراً، أو أن ممثله سوف يستشيره لاحقاً؟ هل سيكون هناك وجود للإعلام؟ وما الدور الذي سيقوم به؟

ما يمكن عمله في حال فشل المفاوضات؟

ماذا سيحدث لو وصلنا إلى طريق مسدود؟ هل سنلجأ إلى طرف ثالث محايد؟ هل يمكن لنا استخدام طرق أو وسائل أخرى؟ (انظر الفصل التاسع للمقترحات الخاصة بإعادة المفاوضات إلى مسارها).

كيف سنحفظ ما تم الاتفاق عليه؟

كثير من المفاوضين لا يعيرون اهتماماً كافياً لحفظ وتوثيق ما تم مناقشته والاتفاق عليه على نحو محدد. والعودة بالذاكرة إلى الأيام الأولى في المدرسة حين كنا نتجنب بشكل فاعل أنه يتم اختيارنا عرفاء للفصل أو مسئولين عن تنسيق بعض النشاطات، فإن كتابة الملاحظات أمر ممل وعمل غير مرغوب فيه. لذلك فإن المفاوضين ذوي الخبرة يدركون بأن عمل السكرتارية أمر مهم. أولاً، الشخص الذي يدون الملاحظات يصبح كأنه ذاكرة لما تم في اللقاء، وملاحظاته سيتم الرجوع إليها لاحقاً لتحديد ما قيل وما تمت مناقشته. وثانياً، الشخص الذي قام بإعداد أفضل تدوين للملاحظات ربما يتبرع لإعداد الصيغة الأولية للاتفاق، ومرة أخرى ستتاح لهذا الشخص الفرصة لتحديد الكيفية التي يتم بها كتابة الاتفاقية، والنقاط التي يتم التركيز عليها وتلك التي لا يتم إبرازها. وأخيراً، إذا كانت الاتفاقية تقنية أو معقدة فإنه من المناسب للشخص أن يحرص على أن تتم مراجعتها من قبل خبراء ومتخصصين، مثل المحامين، والمحللين الماليين، والمحاسبين، والمهندسين، وغيرهم. يضاف إلى ذلك، إذا كانت الاتفاقية بين مجموعات تتحدث لغات مختلفة، فإنه يتوجب ترجمتها وإعادة ترجمتها حتى يتم التأكد بأنها تذكر وتعني ذات الشيء في كل اللغات المستخدمة في الاتفاقية.

النقاشات حول هذه المسائل الإجرائية في العلاقات التفاوضية الجديدة تتم قبل البدء في مناقشة المسائل الموضوعية الأساسية للمفاوضات. السهولة أو الصعوبة في حل هذه المسائل الإجرائية يمكن استخدامها معايير لتحديد الكيفية التي ستتم بها مناقشة العناصر الموضوعية الرئيسة للمفاوضات. فإذا حقق المفاوض نجاحاً في المناقشات الإجرائية، فإنه قد يتوقع بأنه سيكون من السهل عليه الوصول إلى اتفاق لاحقاً حول المسائل الموضوعية.

ملخص الفصل:

في هذا الفصل راجعنا العوامل الرئيسة التي يتوجب على المفاوض معرفتها وفهمها حتى يتمكن من التخطيط بشكل ناجح للمفاوضات. وعلى نحو مختصر، يمكن القول:

١- المفاوضون يختلفون في الأهداف التي يختارونها. الأهداف قد تكون محددة (لتحقيق نتيجة محددة)، أو قد تكون أكثر عموماً (لتحقيق مجموعة أكبر من المصالح). والأهداف قد تكون أشياء محسوسة (أي مادية)، مثل تسعيرة محددة أو سعر أو نتيجة مالية، أو قد تكون غير محسوسة، مثل مجرد تحقيق الكسب أو إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر، أو الدفاع عن مبدأ. لذلك فإن الأهداف يمكن أن تحدد الأطر التفاوضية التي نتبناها، كما أن الأطر التفاوضية قد تحدد الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها.

٢- هناك عدد من الإستراتيجيات الرئيسة التي يمكن استخدامها في التفاوض. اختر الإستراتيجية التي يغلب أنها ستحقق أهدافك، وأيضاً خذ في الاعتبار العلاقة الطويلة التي تربطك بالطرف الآخر. اثنتان من إستراتيجيات التفاوض الرئيسة – وهما المنافسة والتعاون – ستكونان المحور الرئيس للفصلين القادمين من هذا الكتاب.

٣- المفاوضون يختلفون في تحديد الإطار للمشكلة أو الموضوع أو الخلاف. الأطر التفاوضية قد تكون تصوراً عن النتائج والإيجابيات والسلبيات التي ستأتي مع هذه النتائج، أو ربما تكون طرقاً لتحديد المشكلة في المفاوضات. والمهم هنا هو أن الكيفية التي يحدد بها أحد أو كلا الطرفين إطار المشكلة سوف تقودهم إلى الأخذ ببعض إستراتيجيات إدارة الخلاف وتجنب البعض الآخر. لذلك، فإنه على المفاوض أن يهتم بالطريقة التي يتبعها في تحديد المشكلة، ويجب عليه خصوصاً أن يكون مدركاً لما يلي:

- قد يكون هناك طرق أخرى لتحديد المشكلة، والتي يمكن أن تجعل المشكلة أكثر أو أقل قابلية للتفاوض والحل.

- قد لا يحدد الطرف الآخر المشكلة بالطريقة نفسها التي يحددها بها المفاوض، وهذا ربما يسهم في سهولة أو صعوبة الاتصال فيما بينهم بشأن المشكلة.

٤-تتجه المفاوضات نحو التطور عبر الوقت وفقاً لتسلسل متوقع. هذا التسلسل يتكون من المراحل أو الخطوات المختلفة للمفاوضات. والنماذج المتبعة تشير إلى أن المفاوضات ليست خطوات أو إجراءات عشوائية، وإنما توجد فيها عناصر متوقعة مع مضي الوقت.

٥-تشكل الأهداف والإستراتيجيات والأطر والمراحل المتوقعة للمفاوضات المكون الأساسي لمرحلة تخطيط فاعلة. ومرة أخرى، وكما أشرنا، هناك عدد من أنماط التخطيط تنزع نحو إبراز عناصر مختلفة على نحو تسلسلي مختلف عما أوردناه، وعلى الرغم من ذلك فقد حاولنا أن نقدم الخطوات الأكثر أهمية في مرحلة التخطيط. إن التقيد بكل واحدة من هذه الخطوات يسمح للمفاوض بأن يكون مستعداً على نحو جيد للتحديات التي يواجهها عند تطبيق إستراتيجيته والمقابلة التي يجريها مع الطرف الآخر.

الهوامش:

١- منتزبرغ، إتش، وكوين، جي بي (Mintzberg, H. and Quinn, J. B.)، ١٩٩١.

٢- كوين، جي بي (Quinn, J. B.)، ١٩٩١.

٣- سافاج، وبلير، وسورنسون (Savage , Blair , and Sorenson)، ١٩٨٩.

٤- انظر أيضاً جهونستون (Johnston)، ١٩٨٢.

٥- المرجع السابق.

٦- لاكس وسبينس (Lax and Sebenius)، ١٩٨٦.

٧- بيتشلر (Beuchler)، ٢٠٠٠، ص ٤١.

٨- تومبسون (Thompson)، ١٩٩٨.

٩- روث وشيبرد (Roth and Sheppard)، ١٩٩٥، ص ٩٤.

١٠- كولب (Kolb)، ١٩٩٥؛ فولت (Follett)، ١٩٤٢، منقول في كتاب بوتنام وهولمر (Putnam and Holmer)، ١٩٩٢.

١١- غري (Gray)، ١٩٩٧؛ غري ودونيلون (Gray and Donnellon)، ١٩٨٩؛ ليوسكي، وغري، وإللوت (Lewicki , Gray , Elliott)، ٢٠٠٣.

١٢- غري (Gray)، ١٩٩١، ١٩٩٧؛ ليوسكي، وقري، وإللوت (Lewicki , Gray , Elliott)، ٢٠٠٣.

١٣- يوري، وبرت، وغولدبرغ (Ury , Brett, and Goldberg)، ١٩٨٨.

١٤- فلستنر، لآبل، وسارات (Felstiner, Able , and Sarat)، ١٩٨٠-٨١.

١٥- بوتنام وهولمر (Putnam and Holmer)، ١٩٩٢، ص ١٣٨.

١٦- سبكتور (Spector)، ١٩٩٥.

١٧- بوتنام، وويلسون (Putnam , and Wilson)، ١٩٨٩؛ بوتنام، وويلسون، تورنر (Putnam , Wilson, and Turner)، ١٩٩٠.

١٨- آيكل (IKle)، ١٩٦٤.

١٩- ليوسكي، ويس، ولوين (Lewicki , Weiss, and Lewin)، ٢٠٠٣.

٢٠- زارتمان (Zartman)، ١٩٧٧؛ زارتمان وبيرمان (Zartman, and Berman)، ١٩٨٢.

٢١- بوتنام، قيست (Putnam , and Geist)، ١٩٨٥، بوتنام (Putnam)، ١٩٩٤.

٢٢- دوقلس (Douglas)، ١٩٦٢؛ غرينهالغ (Greenhalgh)، ٢٠٠١؛ مورلي وستيفنسون (Morley , and Stephenson)، ١٩٧٧.

٢٣- غرينهالغ (Greenhalgh)، ٢٠٠١.

٢٤- على سبيل المثال، انظر رتشاردسون (Richardson)، ١٩٧٧؛ أشرمان، وأشرمان (Asherman , and Asherman)، ١٩٩٠؛ بيورنستن (Burnstein)، ١٩٩٥؛ فشر وإيرتل (Fisher and Ertel)، ١٩٩٥؛ ليوسكي، هيام، وأولندر (Lewicki , Hiam, and Olander)، ١٩٩٦؛ ليوسكي، وهيام، وأولندر (Lewicki ,and Hiam)، ١٩٩٩؛ وغرينهالغ (Greenhalgh)، ٢٠٠١.

الفصل الثالث
إستراتيجية وأساليب التفاوض التوزيعي

قبل ثمانية عشر شهراً مضت، قرر لاري (Larry) الانتقال للسكن قريباً من عمله، وبناءً على هذا القرار قام بعرض منزله للبيع وبدأ بالبحث عن منزل جديد ولكن دون جدوى. وبعد مضي أربعة عشر شهراً، تلقى لاري (Larry) عرضاً لشراء منزله. وبعد مفاوضات قصيرة، تم الاتفاق على السعر. ونظراً لأنه لم يجد منزلاً يشتريه، فقد أجل إتمام البيع لمدة ستة أشهر لإعطاء نفسه مجالاً للبحث عن منزل آخر. المشترية بربارا (Barbara)، لم تقبل الانتظار طوال هذه المدة نظراً لما يسببه لها من الشعور بعدم الارتياح ولصعوبة إيجاد بنك يضمن لها سعر فائدة محدد مسبقاً وطوال مدة الانتظار. لاري (Larry) عدل سعر المنزل كي تقبل بربارا (Barbara) بالتأجيل، ولكن كان من الواضح أنها سوف تكون أكثر سعادة إذا تمكن لاري (Larry) من تقديم الموعد.

كان هناك عدد محدود من المنازل المعروضة للبيع في المنطقة التي يريد لاري (Larry) أن ينتقل للعيش فيها، لكن لم يكن أي من هذه المنازل مناسباً للاري (Larry). لاري (Larry) قال مازحاً بأنه إذا لم يعرض منزل آخر في السوق، فإنه قد يضطر للعيش في خيمة وسط المدينة عندما يأتي الخريف. وبعد شهرين عرض منزل آخر للبيع، وكان هذا المنزل يحقق متطلبات لاري (Larry). البائعة مونيكا (Monica)، حددت سعر المنزل بمائة وخمسة وأربعين ألف دولار أمريكي، وهذا السعر كان أعلى بعشرة آلاف (١٠٠٠٠) دولار أمريكي من السعر الذي كان لاري (Larry) يأمل بدفعه ولكنه أقل بخمسة آلاف (٥٠٠٠) دولار أمريكي من أعلى سعر يمكن أن يدفعه للمنزل. ولاري (Larry) يدرك بأنه كلما دفع سعراً أعلى للمنزل، قلت لديه إمكانية إجراء بعض التعديلات المرغوب فيها على المنزل، مثل شراء ستائر أو بعض الأثاث الجديد، واستئجار شركة لنقل الأثاث إلى المنزل الجديد. مالكة المنزل مونيكا (Monica) يوجد لديها في المنزل الذي يرغب في أن يشتريه لاري (Larry) ستائر جذابة، وهي سوف تنتقل إلى منزل جديد، فإذا كانت لا تستطيع أن تستخدم تلك الستائر في المنزل الجديد، فإن لاري (Larry) ربما يشتريها أو يطلب إدراجها ضمن سعر المنزل. وهذا الأمر ينطبق على بعض قطع السجاد، وطاولات الممرات، وبعض الأشياء الأخرى. وقد علم لاري (Larry) أن منزل مونيكا (Monica) الجديد سيصبح جاهزاً قريباً، وذلك قرب الوقت الذي يتوجب فيه عليه إنهاء اتفاق البيع الخاص بمنزله الحالي.

هذا المثال التوضيحي يقدم العناصر الأساسية لوضع التفاوض التوزيعي. وكما أشرنا في الفصلين الأول والثاني، فإن هذا النوع من التفاوض يطلق عليه التفاوض التنافسي أو تفاوض الربح أو الفوز مقابل الخسارة. في وضع التفاوض التوزيعي، أهداف أحد أطراف التفاوض غالباً ما تكون متعارضة بشكل أساسي ومباشر مع أهداف الطرف الآخر. المصادر محددة ومحدودة، وكلا الطرفين يرغبان في زيادة حصصهم من هذه المصادر. لذلك فإن كل طرف سيستخدم مجموعة من الإستراتيجيات لزيادة حصته من النتائج التي يمكن تحقيقها من خلال المفاوضات. من أهم الإستراتيجيات هي إستراتيجية حماية المعلومات بشكل حذر، الطرف المفاوض يحاول أن يعطي معلومات للطرف الآخر إذا كانت تعطيه ميزة إستراتيجية. وفي ذات الوقت، يفضل الحصول على معلومات من الطرف الآخر لزيادة قوته التفاوضية. التفاوض التوزيعي يعتبر بشكل أساسي منافسة حول من المتفاوضين سوف يحصل على أغلب المصادر المحدودة المتاحة (وغالباً ما تكون نقوداً). وإذا ما كان يمكن لأحد أو كلا الطرفين تحقيق أهدافهما أو يفشل في تحقيقها، فإن ذلك يعتمد على الإستراتيجيات والأساليب التي سوف يوظفانها لأجل هذا الهدف[1].

المفاوضات، بالنسبة للكثيرين، عبارة عن إستراتيجيات وأساليب للمساومة. وعند ذكر المفاوضات، فإن التصور عنها يتمثل في غرف مليئة بدخان السجائر ومليئة بالأشخاص الذين يتجادلون ويتشاجرون من أجل إبراز وجهات نظرهم ومواقفهم. الكثير من الناس ينجذبون إلى هذا النوع من المفاوضات ويتطلعون إلى التعلم والمشاركة في عدد واسع من مهارات التفاوض شديدة الصعوبة، وعلى العكس من ذلك فإن هناك العديد من الأشخاص الذين ينفرون من هذا النوع من التفاوض ويفضلون الابتعاد عنه. إنهم يجادلون بأن التفاوض التوزيعي نمط قديم وعنيف وهدام.

هناك سببان رئيسيان يحتمان بأن يكون كل مفاوض على معرفة بالتفاوض التوزيعي. أولهما: بعض الأوضاع المعتمدة بعضها على بعض التي يواجهها المفاوضون تعد أوضاعاً تفاوضية توزيعية وللتعامل معها على نحو جيد، فإنه يتحتم على المفاوضين معرفة الكيفية التي يعمل بها هذا النوع من التفاوض. وثانيهما، نظراً لأن العديد من الأشخاص يستخدمون إستراتيجيات وأساليب التفاوض التوزيعي، فإن جميع المفاوضين يجدون أنه من المهم معرفة كيفية مواجهة آثارها. وبينما الإستراتيجيات والأساليب التوزيعية ذات فائدة، فإنها قد تكون هدامة ومكلفة. فهي غالباً ما تجعل الأطراف المتفاوضة تركز بشكل كبير على الاختلافات التي بينها على نحو يجعلها تتجاهل

القواسم المشتركة بينها[٢]. وعلى الرغم من سلبياتها المشار إليها، فإن إستراتيجيات وأساليب التفاوض التوزيعي تكون مفيدة عندما يريد المفاوض أن يزيد إلى الحد الأعلى القيمة أو النتيجة الناتجة عن اتفاق واحد، وكذلك عندما تكون العلاقة مع الطرف الآخر غير مهمة.

سوف تثير بعض الأساليب التي ستتم مناقشتها في هذا الفصل مخاوف أو جوانب أخلاقية (موضوع الأخلاق والتفاوض سوف تتم مناقشته في الفصل السابع). يجب على المفاوض أن لا يفترض أن الطرف الآخر يشاركه ذات القيم الأخلاقية عند التفاوض. فالشخص قد لا يعتقد أنه من المقبول أخلاقياً استخدام بعض الأساليب التي يناقشها هذا الفصل، إلا أن مفاوضين آخرين قد يكونون مرتاحين لاستخدام تلك الأساليب. وعلى النقيض من ذلك فالشخص قد يجد نفسه مرتاحاً لاستخدام أساليب أخرى في حين لا يجد آخرين أنه من السهل عليهم استخدامها. غالبية المفاوضين يقبلون بالتفريق بين التفاوض التوزيعي الصعب وغيره المتصف بالسهولة. مناقشة إستراتيجيات وأساليب التفاوض التوزيعي في هذا الفصل تهدف إلى مساعدة المفاوض على فهم فاعلية الأوضاع التوزيعية، وبذلك يستطيع أن يحقق اتفاقات أفضل. ونعتقد أن الفهم العميق لهذه المفاهيم سوف يسمح للمفاوضين الذين بطبيعتهم غير مرتاحين للتفاوض التوزيعي بأن يتولوا إدارة المفاوضات على نحو فاعل وإيجابي.

وضع التفاوض التوزيعي:

لوصف الكيفية التي تعمل من خلالها خطوات التفاوض التوزيعي، سوف نعود إلى مثالنا الافتتاحي والخاص بشراء السيد لاري (Larry) لمنزل. لقد تم ذكر عدد من الأسعار في هذا المثال: السعر الأول السعر الذي حددته مونيكا (Monica) ثمناً للمنزل، والسعر الثاني الثمن الذي يرغب لاري (Larry) في دفعه لشراء منزل جديد، والسعر الثالث الثمن الذي لن يدفع لاري (Larry) أكثر منه لشراء المنزل. هذه الأسعار تمثل نقاطاً جوهرية في تحليل أي وضع تفاوضي توزيعي. السعر المفضل لدى لاري (Larry) يعتبر نقطة الهدف، أي النقطة التي يرغب عندها المفاوض في إتمام المفاوضات، أي هدفه النهائي. والهدف أيضاً يشار إليه في بعض الأحيان على أنه طموح المفاوض. والثمن الذي لن يدفع لاري (Larry) أكثر منه يعتبر نقطة المقاومة، أي الخط الأحمر للمفاوض أو النقطة النهائية، فهي تمثل بالنسبة للمشتري الثمن الذي لن يدفع أكثر منه وبالنسبة للبائع الثمن الذي لن يقبل بأقل منه ليبيع. وأخيراً

الثمن المطلوب يمثل السعر المبدئي المحدد من قبل البائع. وربما تختار لاري (Larry) أن يقابل الثمن المطلوب بعرض مبدئي – أي الرقم الأول الذي سوف يقدمه للبائع. وباستخدام شراء منزل مثلاً، نستطيع أن نعامل النطاق المتاح للأسعار المحتملة على أنه مقياس حدي. (انظر الشكل ٣-١)

الشكل رقم (٣-١) نظرة المشتري لمفاوضات شراء المنزل

النقطة المستهدفة للاري (Larry)			الثمن المطلوب من مونيكا	نقط مقاومة لاري (Larry)
↓	↓	↓	↓	↓
١٣٠,٠٠٠ دولار أمريكي	١٣٥,٠٠٠ دولار أمريكي	١٤٠,٠٠٠ دولار أمريكي	١٤٥,٠٠٠ دولار أمريكي	١٥٠,٠٠٠ دولار أمريكي

كيف يقرر لاري (Larry) بشأن عرضه الأولي؟ هناك عدة طرق للإجابة عن هذا السؤال. ومع ذلك، فإنه لتقديم عرض أولي مناسب يتوجب على لاري (Larry) بشكل رئيسي أن يفهم بشكل جيد إجراءات وخطوات التفاوض. في الفصل الأول ناقشنا كيف يتوقع الأشخاص أن يتم التعامل عند إجراء المفاوضات، وبذلك يتوجب على لاري (Larry) أن يأخذ ذلك في الحسبان عند تحديد عرضه الافتتاحي. فإذا افتتح لاري (Larry) المفاوضات عند الثمن المستهدف من قبله (النقطة المستهدفة) وهو (١٣٥,٠٠٠ دور أمريكي)، ومن ثم توجب عليه تقديم تنازل، فإن هذا التنازل الأول سيجعله يتحرك بعيداً عن الثمن المستهدف من قبله إلى سعر أقرب إلى نقطة المقاومة الخاصة به. فإذا كان لاري (Larry) يريد تحقيق النقطة المستهدفة من قبله (سعره المستهدف)، فإنه يتوجب عليه أن يقدم عرضاً أولياً أقل من الثمن المستهدف من قبله لإيجاد مساحة أو مجال له يستطيع من خلاله تقديم تنازلات. وفي ذات الوقت، نقطة البداية (العرض الأولي) يجب أن لا تكون بعيدة جداً من النقطة المستهدفة. فلو قدم لاري (Larry) عرضه الأولي بسعر (١٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي) مثلاً، فإن مونيكا (Monica) ربما تنهي المفاوضات، معتقدة أنه غير منطقي أو عقلاني. وعلى الرغم من أن اتخاذ القرارات بشأن الكيفية التي تتحدد من خلالها العروض الافتتاحية قد يكون صعباً ومعقداً، ولكن دعونا نبقى مع هذا النموذج البسيط في هذه المرحلة، ونفترض أن لاري (Larry) قرر أن يقدم عرضه الأولي بسعر (١٣٣,٠٠٠ دولار) في

عرض أولي معقول – أقل من النقطة المستهدفة من قبله وأقل كثيراً من نقطة مقاومته. وفـــي ذات الوقت يجب أن نتذكر بأنه على الرغم من أن هذا المثال التوضيحي يقتصر علـــى الثمن فإن جميع الموضوعـــات الأخرى أو عناصر جـــدول الأعمال للمفاوضات ينطبـــق عليها ذات الأمر مـــن حيث وجود نقطة البداية، والنقطة المســـتهدفة، ونقطة المقاومة. يتوجب على كلا طرفي التفاوض قبل البدء في المفاوضات أن يحددا النقطة الافتتاحية، ونقطة الهدف، ونقطة المقاومة، وذلك على نحو ضمني على أقل تقدير إن لـــم يكن على نحو صريح. النقاط الافتتاحية غالبـــاً ما تكون في العروض الافتتاحية التي يعدها كل طرف (مثل الســـعر الذي يحـــدده البائع والعرض الأول الذي يتقدم به المشـــتري). أما نقطة الهدف فغالباً ما تعرف أو تستشف من خلال سير المفاوضات. عادة يتخلى الأشـــخاص عن الفارق بين نقاط البداية الخاصة بهم ونقطة الهدف من خلال التنازلات التي يقدمونها أثناء التفاوض.

الشكل (٣-٢) (امتداد) نظرة المشتري نحو مفاوضات شراء المنزل

نقطة مقاومة مونيكا للعرض الأولي (مستنتجة)	عرض لاري الأولى (معلنة)	عرض لاري المستهدفة (غير معلنة)	نقطة مونيكا المستهدفة (مستنتجة)	الثمن التي تطلبه مونيكا (معلن)	نقطة مقاومة لاري (غير معلنة)
↓	↓	↓	↓	↓	↓
١٣٠,٠٠٠ دولار أمريكي	١٣٣,٠٠٠ دولار أمريكي	١٣٥,٠٠٠ دولار أمريكي	١٤٠,٠٠٠ دولار أمريكي	١٤٥,٠٠٠ دولار أمريكي	١٥٠,٠٠٠ دولار أمريكي

تعتبـــر نقطة المقاومة، النقطة التي لن يذهب المفاوض بعدها، ويختار عندها إنهاء المفاوضات بدلاً من الاســـتمرار، غير معروفة للطرف الآخر ويجب أن تبقى ســـرية[٢]. ويلحظ أن أحد الأطرف لا يعرف نقطة مقاومة الطرف الآخر حتى انتهاء المفاوضات بنجاح. أما إذا فشـــلت المفاوضات، فإن أحد الأطراف قد يســـتنتج أن نقطة مقاومة الطرف الآخر كانت قريبة من العرض الأخير الذي كان الطرف الآخر على اســـتعداد لمناقشته قبل انتهاء المفاوضات.

نقاط البداية والمقاومة للطرفين المتفاوضين عادة ما تكون مرتبة على نحو متعاكس، بحيث تكون نقطة المقاومة هي الثمن المرتفع للمشتري والثمن المنخفض للبائع. لذلك، فإنـــه وفقاً للمثال التوضيحي، فإن لاري (Larry) مســـتعد لأن يدفع حتى (١٥٠,٠٠٠ دولار) ثمنـــاً للمنـــزل الذي حددت ثمنه مونيكا عنـــد (١٤٥,٠٠٠ دولار). لذلك لاري

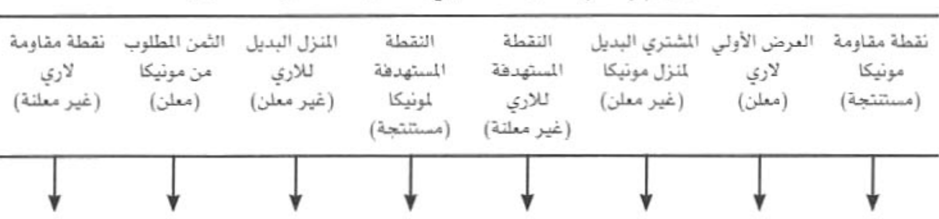
يمكنه أن يخمن بأن مونيكا قد تكون على استعداد لأن تقبل بثمن أقل من (١٤٥,٠٠٠ دولار) للمنـزل، وقد يعتقد أن (١٤٠,٠٠٠ دولار) هو الثمن المرغوب من قبلها. والذي لا يعرفـه لاري، وما يرغب بشـدة أن يعرفـه هو أدنى ثمن يمكـن أن تقبل به مونيكا مقابـلاً لمنزلهـا. فهـل هـو (١٤٠,٠٠٠ دولار) أو (١٣٥,٠٠٠ دولار)؟ يفترض لاري أنـه (١٣٠,٠٠٠ دولار). أمـا مونيكا فإنها من جانبها لا تعرف أي شـيء عن موقف لاري ولكنها بسرعة تعرف نقطة البداية بالنسبة له عندما عرض (١٣٣,٠٠٠ دولار). ربما تخمن مونيكا أن النقطة المسـتهدفة للاري ليسـت بعيـدة، (وهي في الحقيقية ١٣٥,٠٠٠ دولار ولكن مونيكا لا تعرف هذا)، ولا تعرف مطلقاً عن نقطة مقاومته وهي (١٥٠,٠٠٠ دولار). هذه المعلومات – أي تلك المعلومات التي يعرفها أو يستنتجها لاري عن موقف مونيكا يقدمها الشكل رقم (٣-٢).

يعتبر المدى بين نقاط المقاومة، والذي قد يسـمى مدى التفاوض (أو المسـاومة) أو مدى التسـوية أو منطقة الحل المحتمل مهماً على وجه الخصوص. في هذه المنطقة، تتم المسـاومة الفعلية، إذ إن أي شيء خارج نطاق هذه النقاط سوف يكون غير مقبول من قبل أحد الطرفين المفاوضين. فإذا كانت نقطة مقاومة المشـتري أعلى من نقطة مقاومة البائع، أي أن الحد الأقصى للثمن الذي يكون المشتري مستعداً لدفعه أعلى من الحد الأدنى للثمن الذي يمكن أن يقبل به البائع، وهو كذلك بالنسبة لمثال شراء المنزل، فإنه في هذه الحالة يكون لدينا مدى مساومة (تفاوض) إيجابي. وعندما يكون العكس هو الصحيح، أي أن نقطة مقاومة البائع أعلى من نقطة مقاومة المشتري، والمشتري لن يدفع أكثر من الحد الأدنى الذي يقبل به البائع، فإننا نكون في هذه الحالة أمام مدى مساومة (تفاوض) سلبي.

في مثال المنزل، إذا كانت مونيكا سوف تقبل بـ (١٤٥,٠٠٠) دولار حداً أدنى ولاري سـوف يدفع حداً أقصى (١٤٠,٠٠٠) دولار، فإنه سـيكون لدينا مدى مساومة سلبي. المفاوضات التي تبدأ بوجود مدى مسـاومة سلبي يكون مصيرها في الغالب التوقف. ولا يمكـن إيجاد حل لهذه المفاوضات إلا إذا تم إقنـاع أحد الأطرف أو كليهما بتغيير نقـاط مقاومتهما، أو أن طرفاً ثالثاً فرض حلاً لا يقبله كلا الطرفين أو أحدهما. مع ذلـك، نظراً لأن المفاوضين لا يبدؤون مفاوضاتهم بالحديث عن نقاط مقاومتهم (إنهم يتحدثون عن العروض والطلبات الأولية بدلاً من ذلك)، فإنه غالباً ما يكون من الصعب معرفـة مـا إذا كان هناك مدى إيجابي للتسـوية موجود حقاً حتـى يدخل الأطراف بشـكل متعمق في مراحل المفاوضات. قد لا يـدرك كلا الطرفين عدم وجود تداخل

أو التقاء بين نقاط مقاومتهما إلا بعد استنفاد مفاوضات مطولة، وعند هذه النقطة يتوجب عليه إما إنهاء المفاوضات وإما إعادة تقييم نقاط المقاومة الخاصة بهم، وهذه الخطوات ستتم مناقشتها لاحقاً.

الشكل رقم (٣-٣) نظرة المشتري لمفاوضات شراء المنزل



أثر البدائل المتاحة على الاتفاق التفاوضي:

بالإضافة إلى العروض الافتتاحية، والنقاط المستهدفة، ونقاط المقاومة، فإن هناك عاملاً رابعاً قد يؤثر في المفاوضات، وهذا العامل يتمثل في نتيجة بديلة يمكن الحصول عليها من خلال إبرام اتفاق مختلف مع طرف آخر. في بعض المفاوضات، أطراف التفاوض لديهم خياران أساسيان فقط: الأول: الوصول إلى اتفاق مع الطرف الآخر، والثاني: عدم الوصول إلى تسوية. وقد تكون في مفاوضات أخرى، لأحد أطراف التفاوض أو كليهما، فرصة لإبرام اتفاق بديل مع طرف آخر. لذلك، فإنه في حالة لاري ومونيكا فإن منزلاً آخر قد يعرض للبيع في ذات الحي الذي يرغب لاري في شراء منزل فيه. في ذات الوقت، لو أن مونيكا انتظرت مدة أطول (أو خفضت سعر المنزل بشكل أكبر) فإن من المرجح أن تجد مشترياً آخر لمنزلها. ولو أن لاري يختار منزلاً بديلاً لشرائه، ويتحدث إلى مالك ذلك المنزل، ويفاوض في ثمن المنزل بقدر ما يستطيع، فإن السعر الذي يصل إليه سيمثل بالنسبة له البديل. ولأغراض المناقشة فقط، لنفترض أن المنزل البديل للاري سعره (١٤٢,٠٠٠ دولار)، والمشتري البديل لمنزل مونيكا سوف يدفع (١٣٤,٠٠٠ دولار) ثمناً لمنزلها. في هذه الحالة قد تكون النقطة البديلة مطابقة أو مماثلة لنقطة المقاومة، على الرغم من أن هاتين النقطتين ليستا متطابقتين بالضرورة. فإذا كان بديل لاري هو (١٤٢,٠٠٠ دولار)، فإنه (مع عدم الأخذ بعين الاعتبار أي عامل آخر) يتوجب عليه رفض أي سعر تطلبه مونيكا فوق هذا

الثمــن. ولكن بديل لاري قد لا يكون مرغوباً فيه مــن قبله بذات الدرجة التي يرغب فيها شــراء منزل مونيكا لاعتبارات أخــرى غير الثمن، ومن ذلك أنه يحب هذا الجزء من الحي بشكل أقل أو أن المنزل يقع على مسافة تزيد عشر دقائق أكثر إلى عمله، أو أنه يحب الطريقة التي رتبت أو نظمت بها مونيكا منزلها ويريد الاستمتاع بذلك عندما ينتقل إلى المنزل. ففي أي هذه الحالات، ربما يحتفظ لاري بنقطة المقاومة الخاصة به عند (١٥٠,٠٠٠ دولار)، ولذلك هو على استعداد لأن يدفع لمونيكا حتى (٨٠٠٠ دولار) أكثر من المنزل البديل (انظر الشكل ٣-٣).

البدائــل مهمة نظــراً لأنها تمنح المفاوض القوة والقدرة علــى ترك المفاوضات إذا كان الاتفاق الناتج غير مناســب بالنســبة لــه. عدد البدائل الواقعيــة التي يمكن أن تتوافر للمفاوضين ســوف تختلف بشكل كبير من وضع تفاوضي لآخر. وعندما يكون لدى المفاوضــين بدائل متعددة جذابة، فإنهم يســتطيعون تحديد أهــداف أعلى لهم فــي المفاوضات وأن يقدموا تنازلات أقــل. وفي المفاوضات التي لا تكون لديهم بدائل مناســبة أخرى، كحالــة التعامل مع موزع واحــد، فإن قوة تفاوضية أقــل بكثير تتاح لهــم. المفاوضون التوزيعيون الجيدون يحــددون بدائلهم الواقعية قبل بدء المفاوضات مع الطرف الآخر، وذلك لكي يمكنهم تقدير مستوى الشدة التي يمكن لهم اتباعها في المفاوضات[٤]. المفاوضون الجيدون يبحثون خلال المفاوضات عن طرق لتطوير البدائل المتاحــة لهم. فــإذا كانت مفاوضات لاري مع مونيكا ممتدة على مدى من الزمن، فإنه ســيبقي نظره على الســوق العقاري بحثاً عن بديل أفضــل محتمل. كذلك فإنه ربما يستمر في التفاوض مع مالك المنزل البديل من أجل الحصول على اتفاق وسعر أفضل. وهــذان العمــلان الذين يقوم بهما لاري يتضمنان جهوداً مــن قبله للحفاظ على قوته التفاوضية وزيادتها من خلال تطوير مستوى البدائل المتاحة له. (وسوف نناقش القوة ووسائل التفوق في التفاوض بشكل مفصل في الفصل السادس).

نقطة التسوية:

الهدف الرئيس للتفاوض التوزيعي هو الوصول إلى تسوية في نطاق مدى تفاوضي إيجابي. هدف كلا الطرفين هو الحصول على أكبر قدر ممكن إلى المدى التفاوضي. وهذا يعني الوصول إلى تســوية تكــون قريبة بأقصى قدر ممكــن إلى نقطة مقاومة الطرف الآخر.

يعــرف كلا الطرفين في التفــاوض التوزيعي أنه قد يتوجــب عليهما الوصول إلى

اتفـاق بأقل مما يريدان تحقيقه (أي عند النقطة الابتدائية أو نقطة الهدف بالنسـبة لهم)، ولكن يأملون بأن تكون نقطة التسـوية أفضل مـن نقطة مقاومتهما. ومن أجل أن يتم الاتفاق، فإنه يتوجب أن يعتقد كلا الطرفين بأن نقطة المقاومة، على الرغم من أنهـا قد تكـون غير مفضلة لديهما، تعد أفضل ما يمكـن لهما الحصول عليه. وهذا الاعتقـاد مهم من أجل الوصول إلى اتفاق ولتأمين مزيد من الدعم للاتفاق بعد إتمام المفاوضات. وغالباً يسعى الأطراف الذين لا يعتقدون بأنهم حصلوا على أفضل اتفاق ممكن، أو الذين يعتقدون بأنهم خسروا شيئاً ما في الاتفاق إلى الانسحاب من الاتفاق أو يبحثون عن طريقة أخرى للتعويض عن خسائرهم. فإذا كان لاري يعتقد أنه تعرض إلـى غبن في الاتفاق، فإنه ربما يجعل الحياة متعبة ومكلفة لمونيكا من خلال ادعاءات غير حقيقية لاحقاً، ومن ذلك الادعاء بأن المنزل يعاني من عيوب خفية، أو أن الستائر التي كان من المفترض أن تكون جزءاً من ثمن المنزل مهترئة وغير صالحة، وغير ذلك. وسـوف يؤثر عامل آخر على مدى الرضا بنقطة التسـوية، وهو ما إذا كان الأطراف سـيتقابلون مرة أخرى، فإذا كانت مونيكا سـوف تنتقل من المنطقة، فإن لاري ربما لا يكـون قادراً على الاتصال بها لاحقاً من أجل إجراء أي تعديلات، وبذلك يتوجب عليه أن يتحقق من أنه قام بتقييم الاتفاق الحالي على نحو دقيق.

مكونات التفاوض:

في المثال التوضيحي لشـراء منزل، كما فـي أغلب المفاوضات، الوصول إلى اتفاق بشـأن العديد من الموضوعات أمر مهم: وتشـمل هذه المكونـات الثمن، وتاريخ إتمام الاتفاق، والتجديدات المطلوبة للمنزل، وسـعر الأشـياء التي يمكن أن تبقى في المنزل (مثل الستائر والأدوات الكهربائية). هذا المجموع من الموضوعات المطروحة للتفاوض يسـمى مكونات التفاوض. كل مكون منها يحتـوي على نقاط بداية وهدف ومقاومة. وبعض المكونـات يمثل أهمية كبيرة لكلا الطرفين، أمـا البعض الآخر فهو مهم لأحد الطرفين فقط. ويحتاج المفاوضون لمعرفة ما هو مهم بالنسبة لهم وما هو مهم للطرف الآخـر، كما يحتاجون إلى أخذ هذه الأولويات فـي الاعتبار خلال مرحلة التخطيط. (انظر الفصل الثاني للاطلاع على نقاش مفصل للتخطيط).

ومثال على ما سـبق، في المفاوضات التي يتم وصفهـا يوجد موضوع ثانوي ولكنه مهم للطرفين هو تاريخ إبرام الاتفاق، أي التاريخ الذي تنتقل فيه ملكية المنزل فعلاً إلى المشتري، فتاريخ البيع يعتبر جزءاً من مكونات التفاوض. لاري علم متى سيكتمل منزل

مونيــكا الجديد وتوقع بأنها تريد نقل ملكية منزلها القديم إلى لاري بعد ذلك التاريخ بوقت قصير. لاري طلب أن يتم البيع في تاريخ قريب من التاريخ الذي ربما تريد فيه مونيكا إتمام البيع: لذلك فإن عرض لاري يبدو لها جذاباً. كما اتضح أيضاً أن تاريخ إبرام صفقــة بيع منزل لاري القديم (أي نقطة الهــدف القديمة للاري) قريب كذلك مــن هذا التاريخ. لذلك، فإن إتمام الصفقة أصبح أمراً جذاباً لكل من لاري ومونيكا. ولو أن لاري ومونيكا أرادا تواريخ بيع مختلفة، لكان تاريخ إتمام الصفقة من المســائل الشائكة في مكونات التفاوض (على الرغم من أنه لو تمكن لاري من تقريب تاريخ إبرام عقد البيع، لأمكنه تحقيق اتفاق أفضل مع بربارا، المشتري المحتمل لمنزله).

الإستراتيجيات الرئيسة:

الهــدف الرئيس في التفاوض التوزيعي هو الحصول على أقصى قيمة من الاتفاق. وفي مثالنا، المشتري لديه أربع إستراتيجيات متاحة هي:

١- السعي بشدة (أو الدفع) نحو اتفاق قريب من نقطة المقاومة للبائع (على الرغم من أنها قد تكون غير معروفة بالنسبة له)، وبذلك يمنح للمشتري أكبر قدر ممكن من مدى التفاوض. المشتري قد يحاول التأثير في نظرة البائع بشأن التسوية الممكنة من خلال تقديم عروض متشددة وتقديم تنازلات محدودة.

٢- جعل البائعة تغير نقطة مقاومتها وذلك بالتأثير في معتقداتها بشــأن قيمة المنزل. فالمشــتري قد يحاول إقناع البائعة بأن تقلل نقطة مقاومتها (وذلك مثلاً بإخبارها بأن المنزل مسعر بقيمة أعلى من قيمته الحقيقية) وبذلك يزيد المدى التفاوضي.

٣- إذا وجــد مدى تفاوضياً ســلبياً، يجعل البائعة تقلل نقطــة مقاومتها لإيجاد مدى تفاوضي إيجابي، أو يعدل نقطة مقاومته هو من أجل إيجاد تداخل أو تشابك بين نقطتي المقاومة. لذلك، يمكن إقناع مونيكا بقبول ســعر أقل، أو أن لاري قد يقرر أن يدفع مبلغاً أكبر مما يريد للمنزل.

٤- جعل البائعة تعتقد بأن هذه التسوية هي أفضل ما يمكن الحصول عليه، وليس كل مــا يمكنها الحصــول عليه، أو أنها غير قادرة على الحصول على أكثر منها، أو أن المشــتري سيكسب بالحصول على أكثر من هذه التســوية. والتمييز القائمة على اعتقاد أحد الأطراف أن الاتفاق هو أفضل الممكن (وليســت التفسيرات الأخرى) قد يبدو غير واضح. ومع ذلك، لجعل الأشخاص يوافقون فإنه من المهم أن يشعروا

كأنهم حصلــوا على أفضل عرض أو اتفاق ممكن. فالرضا الذاتي غالباً ما يكون بذات الأهمية لتحقيق أهداف مادية محسوسة (تذكر مناقشة الأشياء المحسوسة وغير المحسوسة في الفصل الأول).

في كل هذه الإســـتراتيجيات، المشـــتري يحاول التأثير على تصورات البائع بشأن مـــا هو ممكن من خلال تبادل المعلومات والإقناع. وبغـــض النظر عن النظرية العامة المتبناة، هناك مهمتان رئيســـتان في جميع أوضاع التفاوض التوزيعي: الأولى اكتشاف نقطة مقاومة الطرف الآخر، والثانية التأثير على نقطة مقاومة الطرف الآخر.

اكتشاف نقطة مقاومة الطرف الآخر:

المعلومات هي القوة الدافعة للمفاوضات. كلما عرفت المزيد عن القيمة التي يسعى الطرف الآخر لتحقيقها ونقطة مقاومته، والبواعث الدافعة له، وشـــعوره بالثقة، وغير ذلك، كنت أكثر قدرة على تحقيق اتفاق أكثر مناســـبة لك. (انظر الشـــكل ٣-١) وفي ذات الوقت، أنت لا تريد أن يحصل الطرف الآخر على معلومات محددة عنك. نقطة المقاومة الحقيقية لك، وبعض القيم التي تسعى إلى تحقيقها، والمعلومات السرية بشأن الضعـــف في موقف إســـتراتيجي أو الضعف العاطفي يتحتم عـــادة إخفاؤها[٥]. وفي المقابل، أنت ربما تريد أن يحصل الطرف الآخر على معلومات معينة – بعضها واقعي وصحيـــح والبعض الآخر منهـــا معد ليقود الطرف الآخر إلى تصديق أشـــياء مفضلة لديك. ونظـــراً لأن كل طرف يريد الحصول على معلومـــات وإخفاء معلومات أخرى، ونظـــراً لأن كلاً منهـــا يعلم بأن الطـــرف الآخر يريد الحصول علـــى معلومات وإخفاء معلومات أخرى، فإن الاتصالات بين الطرفين قد تصبح معقدة. وغالباً ما يتم إيصال المعلومات وفقاً لقواعد أو شفرة معينة تتطور خلال المفاوضات. وقد يجيب الأشخاص عن الأســـئلة بأســـئلة أخرى أو بجمل غير مكتملة، مع ذلك فإنـــه حتى يتمكن أي من الطرفين من التأثير في تطورات الطرف الآخر، يتحتم عليهما في النهاية التوصل إلى نقاط محددة بشكل فاعل ومقنع.

الإطار رقم (٣-١)

البيانو

عند التسـوق لشراء بيانو مسـتعمل رد أورفل ري (Orvel Ray)على إعلان عن بيع بيانو في إحدى الصحف. البيانو كان جميلاً ومناسباً، وله كبينة كبيرة من خشب الجوز. البائع كان يطلب ألف (١٠٠٠) دولار أمريكي. وبهذا السـعر كان يعتبر فرصة جيدة. ولكن أورفل تلقى سـبعمائة دولار عبارة عن مبلغ معاد من الضرائب وقد حدد هذا المبلغ حداً أقصى لما يستطيع استثماره في البيانو. ولقد بحث عن ميزة تفاوضية تمكنه من الحصول على البيانو بهذا السعر.

لقد تمكن أورفل من الحصول على بعض الحقائق من الأوضاع والظروف المحيطة بموضوع بيع البيانو. القبو المؤثث الذي يوجد فيه البيانو يوجد به أيضاً مجموعة من الطبول، وقاعدة سماعات صوتيـة موضوعـة في الزاوية. مـن الواضح أن البائع كان موسـيقياً متمكنـاً. وقد يكون يعزف موسيقى الجاز. لذلك لابد من وجود سبب قهري لبيع هذه الآلة الموسيقية الجميلة.

أورفل سأل السؤال الواضح للبائع وهو: «هل ستشتري بيانو جديد؟ البائع تردد ورد: «حسناً، لا أعرف حتى الآن. انظر نحن سـننتقل إلى كرولاينا الشـمالية وسوف يكون من المكلف مالياً نقل هذا البيانو على نحو سـليم عبر البلاد». وسـأل أورفل: «هل أبلغتم كم سـوف يكلف نقل البيانو إضافة إلى نقل الأثاث؟» أجابه البائع: «لقد قالوا بأنه سوف يكلف مبلغاً إضافياً قدره (٣٠٠ دولار) أو نحو ذلك». وسـال أورفال: «متى يتوجب عليكم أن تقرروا؟ » ورد البائع قائلاً: «الشـاحنون سوف يأتون بعد الظهر من هذا اليوم».

الآن عرف أورفال أين نقطة ضعف البائع. البائع يمكنه أن يشحن البيانو عبر البلاد، أو يبيعه مقابل (٧٠٠ دولار)، وهذا سوف يكون متساوياً بالنسبة له. أو أن البائع يتمسك بالسعر الذي طلبه ويغامر في أن يتحقق له ما يريد. ثم قال أورفال: «هذا ما أستطيع أن أعطيك (٧٠٠ دولار) نقداً الآن». وأخرج سـبعمائة دولار من جيبه ووضعها على مفاتيح العزف للبيانو، وقال: «وأستطيع أن أحضر سيارة نقل وثلاثة من أصدقائي عند الظهر لنقل البيانو وإبعاده عن طريقكم».

البائع تردد، ثم أخذ المبلغ وقال: «حسناً، أعتقد أن هذا يمكن أن يكون مقبولاً، وأستطيع دائماً أن أشتري بيانو جديد عندما نستقر في مكاننا الجديد». أورفال ذهب قبل أن يعيد البائع التفكير. وعند الوقت المحدد الذي عاد فيه أورفال ورفاقه بسيارة الشحن لنقل البيانو، كان البائع قد تلقى ثلاثة عروض أخرى لشـراء البيانو بذات السعر الذي حدده البائع. ولكن لأنه قبل المبلغ نقداً، فإنه اضطر إلى إبلاغهم بأن البيانو قد بيع.

لو أن البائع لم يتبرع بتقديم المعلومات بشـأن قدوم الشـاحنين بعد ظهر ذلك اليوم، فإنه ربما لم يكن بمقدور أورفال التفاوض بشأن سعر البيانو.

المصدر: من جي سـي لفنشـون، وام إس آي سـمث، وأو آر ويلسـون، تفاوض الغورلا (نيويورك: جهون ويلي، ١٩٩٩). ص ١٥-١٦.

التأثير على نقطة مقاومة الطرف الآخر:

إن التحديد الدقيق والفعال لنقطة مقاومة الطرف الآخر وعلاقتها بنقطة المقاومة الخاصة بالمفاوض يعتبر أمراً حيوياً لتخطيط إستراتيجية وتكتيكات التفاوض التوزيعي. نقطة المقاومة تحدد غالباً من خلال القيمة المتوقعة من نتيجة محددة، والتي هي في المقابل محصلة للقيمة والتكلفة المترتبة على نتيجة المفاوضات.

لاري يحدد نقطة مقاومته بناءً على مقدار المبلغ الذي يستطيع دفعه (في مجموعة أو مقدار الأقساط)، والتقديرات السوقية لقيمة المنزل أو ما يساويه، وكذلك العوامل الأخرى في مكوناته التفاوضية (مثل تاريخ إبرام البيع، والستائر، وغير ذلك). ونقطة المقاومة سوف تتأثر كذلك بالتكلفة التي يربطها المفاوض بالتأخير أو الصعوبات التي يواجهها في المفاوضات (وهذا غير محسوب)، كما أنها قد تتأثر بالوصول إلى نقطة يتوجب فيها إنهاء المفاوضات. فلو أن لاري، والذي حدد نقطة المقاومة الخاصة به عند (١٥٠,٠٠٠) دولار أرغم على أن يدفع (١٥١,٠٠٠) دولار أو يسكن في السكن العام للمدينة لمدة شهر، فإنه ربما يضطر إلى مراجعة نقطة مقاومته. والعوامل التالية مهمة في محاولة التأثير في نقطة مقاومة الطرف الآخر، وهي: (١) القيمة التي يمنحها الطرف الآخر لنتيجة معينة. (٢) التكلفة التي يربطها الطرف الآخر بالتأخير أو الصعوبات في المفاوضات. و(٣) التكلفة التي يربطها الطرف الآخر بإنهاء المفاوضات.

وتفهم الطرف الآخر لوضعك التفاوضي عامل مؤثر في تشكيل فهم الطرف الآخر لما هو ممكن ومن ثم للقيمة المترتبة على نتيجة محددة. لذلك، فإنه عند التأثير على موقف أو وجهة نظر الطرف الآخر، يتوجب عليك التعامل مع فهم الطرف الآخر للقيمة التي تمنحها لنتيجة معينة، والتكاليف المترتبة عليك نتيجة للصعوبات أو التأخير في المفاوضات، والتكاليف التي تترتب عليك نتيجة لإنهاء المفاوضات دون الوصول إلى اتفاق.

ولبيان كيف يمكن لهذه العوامل التأثير في عملية التفاوض التوزيعي، فإننا سوف نقدم المقترحات التالية[٦]:

١- نقطة مقاومة الطرف الآخر سوف تتغير وفقاً لتقديره لتكاليف التأخير أو إنهاء المفاوضات دون الوصول إلى اتفاق. فإذا أدرك الطرف الآخر أنك تحتاج إلى الوصول إلى اتفاق بسرعة ولا يمكنك التأخير، فإنه ربما يستغل هذه الفرصة

ويضغط بهدف الوصول إلى حل أفضل له. لذلك، فإن التوقعات بالنسبة له سوف ترتفع وسيضع نقطة مقاومة أكثر تشدداً وذات متطلبات أكثر. فكلما كان يمكنك أن تقنع الطرف الآخر بأن تكاليف تأخير أو إحباط المفاوضات منخفضة بالنسبة لك (ويعني ذلك بأنك على غير عجلة من أمرك ويمكنك الانتظار إلى الأبد)، كانت نقطة مقاومة الطرف الآخر أكثر اعتدالاً.

٢- نقطة مقاومة الطرف الآخر سوف تتغير عكسياً وفقاً لتكلفة تأخير أو إنهاء المفاوضات. فكلما زادت حاجة الشخص إلى الوصول لتسوية ما كان أكثر واقعية في تحديد نقطة المقاومة الخاصة به. لذلك كلما كنت قادراً على اقناع الطرف الآخر بأن تأخير إبرام الاتفاق أو إحباط المفاوضات سيكون مكلفاً، كان من المرجح أنه سوف يضع نقطة مقاومة معتدلة. وعلى النقيض من ذلك، كلما كانت البدائل المتاحة للطرف الآخر أكثر جاذبية، أصبح ذلك الشخص أكثر تمسكاً بنقطة مقاومة عالية. فإذا كانت المفاوضات غير ناجحة، كان للطرف الآخر أن يتجه نحو بدائل أخرى جذابة. في المثال السابق، ذكرنا أن كلاً من لاري ومونيكا لديهما بدائل مقبولة.

٣- نقطة المقاومة سوف تتغير بشكل مباشر وفقاً للقيمة التي يمنحها الطرف الآخر للنتيجة المبتغاة. لذلك، فإن نقطة المقاومة ربما تصبح أكثر اعتدالاً إذا قلل الشخص من قيمة النتيجة المبتغاة. فإذا كان يمكنك إقناع الطرف الآخر بأن الوضع التفاوضي الراهن لن ينتج عنه المحصلة أو النتيجة المفضلة أو المبتغاة بالنسبة لك، أو أن الوضع الراهن غير جذاب نظراً لأن هناك أوضاعاً أو فرصاً أكثر جاذبية، فإنه سوف يعدل نقطة المقاومة الخاصة به وفقاً لذلك.

٤- نقطة مقاومة الطرف الآخر تتغير على نحو عكسي للقيمة المؤقتة التي يمنحها الطرف الأول للنتيجة. فمعرفة أن وضعاً أو موضوعاً ما ذو أهمية للطرف الآخر، يجعلك تتوقع بأن ذلك الطرف سوف يقاوم أي تنازل بشأن الموضوع، لذلك سوف تكون هناك احتمالية أقل للوصول إلى تسوية أفضل بشأن ذلك الموضوع. لذلك، فإنك ربما تقلل توقعاتك نحو نقطة مقاومة أكثر اعتدالاً. وبناءً عليه، كلما استطعت أن تقنع الطرف الآخر بأنك تقيم نتيجة محددة خارج النطاق التفاوضي له، وضعت عليه مزيداً من الضغط لتحديد نقطة مقاومة أكثر اعتدالاً لتلك النتيجة المحددة.

المهام الأسلوبية :

من خلال التقييم السابق للإستراتيجية الرئيسية للمفاوضات التوزيعية، يتبين بأن هناك أربع مهام تكتيكية للمفاوض في وضع التفاوض التوزيعي وهي: (١) تقييم القيمة التـي يمنحها الطرف الآخر لنتيجة محـددة والتكاليف المترتبة على إنهاء المفاوضات، (٢) التعامـل مع انطباع الطرف الآخر بشـأن قيم النتيجة، (٣) تعديل انطباع الطرف الآخر بشـأن قيمة النتيجة الخاصة به، (٤) السـيطرة أو التحكـم بالتكاليف الفعلية لتأخير أو إنهاء المفاوضات. وكل واحد من هذه المهام ستتم مناقشته فيما يلي:

تقييم قيمة النتيجة وتكاليف إنهاء المفاوضات:

الخطوة الأولى المهمة بالنسـبة للمفاوض، هي الحصول على معلومات عن القيمة التـي يعطيهـا الطرف الآخر للنتيجـة، وأيضاً نقطة مقاومتـه. ولتحقيق ذلك يمكن للمفـاوض أن يتبع أحد الأسـلوبين التاليين: الأول هو الحصـول على معلومات على نحو غير مباشر بشأن العوامل الرئيسة المؤثرة في الموضوع (أي التقييم غير المباشر)، والأسـلوب الثاني هو الحصول على المعلومات بشـكل مباشر من الطرف الآخر بشأن القيمة التي يعطيها للنتيجة، ونقطة المقاومة الخاصة به (أي التقييم المباشر).

التقييم غير المباشر:

العمليـة التي من خلالها يقوم الفرد بتحديد نقطة المقاومة قد تشـتمل على عدة عناصر. فمثلاً، كيف يمكنك أن تقرر بشأن مقدار الإيجار أو الأقساط الشهرية التي تستطيع الوفاء بها كل شهر؟ أو كيف يمكنك أن تقرر بشأن الثمن الذي يساويه المنزل؟ هناك العديد من الطرق التي يمكن اتباعها لتحقيق ذلك. التقييم غير المباشر يهدف إلى تحديد المعلومات التي ربما اعتمد عليها الشخص لتحديد نقاط الهدف والمقاومة، وكيف فسـر تلـك المعلومات. ومثال على ذلك، في المفاوضـات العمالية، الإدارة ربما تسـتنتج ما إذا كان اتحاد العمال على استعداد للإضراب من خلال الشدة التي يتبعها فـي المفاوضات، أو من خـلال حجم الدعم أو الاحتياط المالـي المخصص للإضراب الموجود لديه. والاتحاد العمالي بإمكانه أن يقرر بشـأن ما إذا كان باستطاعة الشركة تحمل الإضراب بناءً على حجم منشآتها ومصانعها، والوضع السوقي لمنتجات الشركة، ونسبة العمال الأعضاء في الاتحاد العمالي من مجموع عمال الشركة. وفي المفاوضات في المجال العقاري، فإن طول المدة التي عرض فيها العقار في السوق، وعدد المشترين

المحتملين الموجودين فعلياً، ومدى استعجال المشتري في الحصول على العقار للسكن أو العمل، والقدرة المالية للبائع، كلها عوامل مهمة ومؤثرة في التقييم. ومشتري السيارة ربما ينظر إلى عدد السيارات الجديدة الموجودة في مواقف منشأة تأجير السيارات، والرجوع إلى المقالات المكتوبة في الجرائد عن أسعار بيع السيارات، والقراءة عن مدى انتشار السيارة وما إذا كانت من النوع المرغوب فيه لدى المشترين من خلال الأدلة الخاصة بالمشترين أو الإنترنت (ومثال على ذلك، كلما كانت السيارة مرغوباً فيها لدى الأشخاص كان البائع أقل رغبة في التفاوض بشأن ثمنها)، أو الرجوع إلى الأدلة المرجعية لمعرفة ما يدفعه التاجر كثمن جملة لمختلف السيارات.

التقييم المباشر:

غالباً لا يفصح الطرف الآخر في التفاوض عن المعلومات الصحيحة والدقيقة بشأن قيم النتيجة الخاصة به، ونقاط مقاومته، وتوقعاته. ومع ذلك، في بعض الأحيان، يقدم الطرف الآخر معلومات دقيقة بشأن ذلك. فإذا دفع إلى الحد الأقصى وكان في حاجة إلى الوصول إلى تسوية سريعة، فإن الطرف الآخر ربما يشرح العوامل التي تدفعه لإبرام الاتفاق بشكل واضح. فإذا كان مديرو الشركة يعتقدون بأن الوصول إلى اتفاق مع اتحاد العمال على مقدار مرتبات معينة يتجاوز حداً معيناً سيترتب عليه إفلاس الشركة، فإنهم ربما يختارون الحد الأقصى للمرتبات الذي يمكن القبول به بشكل واضح، ويأخذون وقتاً طويلاً لشرح الكيفية التي حدد بها هذا الحد الأقصى. كذلك، مشتري المنزل ربما يخبر البائع بما هو الحد الأقصى للسعر الذي يمكن أن يدفعه ويدعم هذا السعر بشرح عن دخله ونفقاته الأخرى. في هاتين الحالتين، من المعتاد أن يعتقد الطرف الذي يكشف المعلومات، بأن العرض المقدم من قبله يقع ضمن مدى التسوية وأن الطرف الآخر سوف يقبل المعلومات التي قدمها على أنها صحيحة، وذلك بدلاً من أن ينظر إليها على أنها حيلة تفاوضية. فالبائع في المجال الصناعي قد يخبر المشتري عن جودة المنتج والخدمات المقدمة، والعملاء أو المشترين البدلاء الذين يرغبون في شراء المنتج، والوقت المطلوب لتصنيع الطلبات الخاصة. ومع ذلك، يبدو في أغلب الوقت أن الطرف الآخر ليس بتلك الدرجة من الصراحة والانفتاح، علماً أن وسائل الحصول على معلومات مباشرة قد تكون أكثر تعقيداً. في السياسة الدولية هناك وسائل عدة تستخدم لجمع المعلومات. المصادر يتم جمعها، والرسائل يتم تفسيرها، ويتم فك الرموز. والمعروف عن الشركات في مفاوضات العمل أنها تلجأ إلى استخدام مخبرين أو أنها تتجسس على اجتماعات الاتحادات العمالية، ويعرف

عن الاتحادات العمالية أنها تجعل أعضاءها يجمعون المعلومات من مكاتب المسـؤولين التنفيذيـين. وقـد يلجأ البائعون في المفاوضات العقارية إلى وسـائل أخرى من أجل جعل المشترين يدلون بمعلومات. وهناك وسائل إضافية قد يلجأ إليها المفاوض، منها إثارة انفعال الطرف الآخر، أو اسـتخدام وسائل ضغط مصممة لتجعل الطرف الآخر يرتكب أخطاء ويفصح عن معلومات قيمة. أحد الأطراف ربما يفتعل الغضب وبشكل منفعل يتوقف عن التفاوض على أمل أن يفصح الطرف الآخر عما يريد حقاً، ليتجنب عدم وصول المفاوضات إلى طريق مسدود.

السيطرة على انطباعات الطرف الآخر:

نظراً لأن كل طرف يسعى إلى الحصول على معلومات عن الطرف الآخر من خلال مصادر مباشـرة وغير مباشرة، فإن هناك عملاً تكتيكياً مهماً بالنسبة لك كمفاوض ألا وهو السعي إلى منع الطرف الآخر من الحصول على معلومات عن موقفك التفاوضي، وذلك في ذات الوقت الذي تقوم بقيادته نحو تكوين انطباع إيجابي عن موقفك التفاوضي. وستكون مهامك في هذه الحالة التحقق من المعلومات الفعلية بشأن مواقفك التفاوضية وتقديمها على النحو الذي تحب بشكل عام أن يصدقها الطرف الثاني، نشاطات التحقق تكون مهمة بشكل أكبر في بداية المفاوضات، والعمل التفاوضي المباشر يكون أكثر فائدة بعد ذلك. هذا التسلسل يعطيك الوقت للتركيز على جمع المعلومات من الطرف الآخر، والتي سـوف تكون مفيدة في تقييم نقطـة المقاومة الخاصة بك، وفي تحديد الطريقة المثلى لتقديم المعلومات إلى الطرف الآخر بشأن موقفك.

نشاطات الحماية:

الطريقة الأسـهل لحماية موقف ما، هـي القول والفعل على نحو محدود جداً، أي اتباع أسـلوب التحفظ في تقديم المعلومات للطرف الآخر. فعند الإجابة عن الأسئلة، يعتبر السكوت من ذهب، الكلمات يجب أن تستثمر في طرح الأسئلة. التحفظ والدقة فـي اختيار الكلمات يقلل احتمالات ارتكاب الأخطاء وسـقطات اللسـان وتقديم أي دلائل أو إشـارات يمكن للطرف الآخر الاسـتفادة منها أو استخدامها لاستنتاج نتائج معينـة. علامات الخيبـة أو الملل، والانفعال وعدم الراحة، أو التقصي والاستفسـار بشغف، كلها يمكن أن تعطي دلائل بشأن أهمية المسائل محل النقاش. كذلك، الإخفاء هو أكثر نشـاطات الحماية اسـتخداماً. والطريقة الأخرى لحمايـة المعلومات والتي يمكـن تطبيقها عندما يتم إجـراء المفاوضات بين مجموعات مـن خلال ممثلين هي

التقييد المحسوب. هنا، من يمثلهم المفاوض لا يعطونه جميع المعلومات الضرورية، مما يترتب عليه أن يستحيل على المفاوض الإفصاح عن تلك المعلومات، المفاوض في هذه الحالة يتم إرساله ببساطة لجمع المعلومات والحقائق وإحضارها لمن يمثلهم. وهذا الأسلوب قد يجعل المفاوضات معقدة وبطيئة، وغالباً ما تدفع الطرف الآخر إلى الاحتجاج بشدة على عدم قدرة المفاوض على الإفصاح عن معلومات مهمة والوصول إلى اتفاق. المحامون والممثلون العقاريون والمحققون غالباً ما يتم استخدامهم للقيام بهذا الدور. الممثلون ربما يقيدون (أو يقيدون أنفسهم) فيما يتعلق بسلطتهم في اتخاذ القرارات. ومثال على ذلك، الرجل الذي يرغب في شراء سيارة ربما يدعي بأنه يتوجب عليه أن يستشير زوجته قبل اتخاذ القرار النهائي. وعندما تؤدى المفاوضات من خلال فريق، كما هو الحال في المفاوضات الدبلوماسية، والعلاقات العمالية، والعديد من المفاوضات التجارية، فإن تحديد قناة المعلومات من خلال متحدث باسم الفريق يحد من الإفصاح غير المدروس للمعلومات[٧]. وبالإضافة إلى تقليل عدد الأشخاص الذين يتولون الإفصاح عن المعلومات، فإن ذلك يسمح للأعضاء الآخرين في الفريق التفاوضي بالمراقبة والاستماع بحرص لما يقوله الطرف الآخر لكي يمكنهم تتبع الإشارات والتلميحات والمعلومات المتعلقة بموقف الطرف الآخر. كما أن هناك وسيلة أخرى وهي تقديم عدد كبير من الموضوعات والعناصر للتفاوض، عدد قليل منها فقط مهم للمفاوض. وبهذه الطريقة، فإن الطرف الآخر يتعين عليه جمع الكثير من المعلومات عن العديد من العناصر المختلفة. بحيث يكون من الصعب عليه الوصول ليعرف أي من تلك العناصر مهم؟ هذا التكتيك يسمى عمل الثلج أو حوض المطبخ، ربما يعتبر تكتيكاً تفاوضياً ضاغطاً أو إكراهياً إذا تم استخدامه بأقصى مدى[٨]. (وهذا الأسلوب ستتم مناقشته في هذا الفصل لاحقاً)

الفعل المباشر لتغيير الانطباعات:

بإمكان المفاوضين اتخاذ العديد من التصرفات لتقديم الحقائق التي سوف تدعم مواقفهم بشكل مباشر، أو على الأقل تجعلها تظهر بشكل أقوى للطرف الآخر. وأكثر هذه الوسائل وضوحاً هو تقديم المعلومات بشكل انتقائي، ويتمثل هذا الأسلوب في الإفصاح فقط عن المعلومات الضرورية الداعمة لموقف المفاوض. كما يمكنهم استخدام معلومات اختيارية لتوجيه الطرف الآخر نحو تكوين الانطباع المفضل لدى المفاوض بشأن نقطة مقاومته أو لفتح احتمالات جديدة لاتفاق أفضل للمفاوض من تلك المتوافرة له حالياً. وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك مدخلاً آخر يتمثل في شرح

أو تفسـير الحقائق المعروفة لتقديم حجة منطقية تبين التكاليف والمخاطر التي سوف يواجهها المفاوض في حال تطبيق مقترحات الطرف الآخر. وبدلاً من ذلك يمكن القول للطرف الآخر: «لو كنت مكاني، فإن هذه الحقائق سـوف تبدو لك على النحو التالي وفقاً للتصور الـذي قدمته». هذه الحجج تكون أكثر إقناعاً عندما يكون المفاوض قد جمع الحقائق من مصادر محايدة لأن الطرف الآخر في هذه الحالة لن ينظر إلى تلك المعلومـات على أنهـا غير منصفة أو متأثرة بالنتيجة المبتغـاة من قبل المفاوض. ومع ذلك، حتى مع المعلومات التي يقدمها المفاوض على نحو منتقى تعد مفيدة في التعامل مع انطباع الطرف الآخر بشـأن الأولويات والمسائل والجوانب الشائكة لدى المفاوض. إنه من غير الضروري للطرف الآخر أن يتفق بأن المسائل سوف تبدو كما تم تصويرها لـو كان الطـرف الآخر في موقف المفاوض. كما أنه لا يتحتم أن يوافق الطرف الآخر على أن الحقائق التي قدمها المفاوض تقود إلى النتائج التي قدمها المفاوض. فما دام الطرف الآخر يتفهم الكيفية التي ينظر بها المفاوض إلى الأشـياء، فإنه من الأرجح أن يتغير تفكيره بشأن موضوع التفاوض.

إبـداء ردة فعل عاطفية على الحقائق، والمقترحات، والنتائج المحتملة يعتبر نموذجاً آخر من التصرف المباشـر الذي يمكن للمفاوض اتخاذه لتقديم معلومات عما هو مهم بالنسـبة لهم. خيبة الأمل أو الحماس غالباً ما يوحي بأن الموضوع مهم بينما الملل أو عـدم الاهتمام يوحـي بأن الموضوع غير مهم. أما الرد الانفعالي أو التواق فإنه يوحي بالأهمية البالغة للموضوع وربما يعطي هذا الموضوع الأولوية على نحو يحدد ويرسـم ما سـيتم مناقشـته. ومع ذلك، فإنه من الواضح أن ردود الأفعال العاطفية قد تكون حقيقية أو مصطنعة.

واتخاذ تصرف مباشـر لتعديل انطباع الطـرف الآخر يثير عدداً من المخاطر. إن اختيـار حقائق محـددة على نحو دقيق لتقديمهـا أو التأكيد عليهـا أو عدم التركيز عليها، يختلف عن اختلاق الحقائق أو الكذب بشـأنها. الأول أسـلوب متوقع ومتفهم في التفاوض التوزيعي: أما الأسلوب الأخير فإنه غير مقبول وغالباً ما يتم الرد عليه بغضب في حال اكتشـافه، حتى في المفاوضات التي تستخدم فيها أساليب الضغط أو الإكراه. ومع ذلك، فإنه بين هذين النقيضين ما يقال أو يفعل على أنه أسلوب تفاوضي محتـرف من قبل أحد الأطراف قد ينظر إليه على أنه تحايل أو غش من قبل الطرف الآخر. (الجوانب الأخلاقية ستتم مناقشتها على نحو مفصل في الفصل السابع).

تعديل انطباعات الطرف الآخر:

يستطيع المفاوض أن يعدل انطباعات الطرف الآخر عن أهدافه بجعل النتائج تبدو أقل جاذبية أو بجعل تكلفة الحصول عليها تبدو مرتفعة. وقد يسعى المفاوض إلى تقديم طلبات أو أن يجعل المواقف تبدو أكثر جاذبية أو على الأقل أقل سوءاً للطرف الآخر.

هناك عدة مداخل لتغيير انطباعات الطرف الآخر. أحد المداخل تغيير النتائج المترتبة على مقترحاته، فالمفاوض ربما يشرح للطرف الآخر بشكل منطقي كيف أن هناك نتائج سلبية وغير مرغوب فيها سوف تترتب على حصول الطرف الآخر على مطالبه. وهذا يعني تسليط الضوء على أمر تم إغفاله. ومدخل آخر لتعديل انطباعات الطرف الآخر هو إخفاء المعلومات. البائع في المجال الصناعي قد لا يفصح للمشتري عن معلومات بأن هناك تطوراً تقنياً سوف يؤدي إلى خفض كبير في تكلفة إنتاج المنتج. والبائع في المجال العقاري ربما لا يبلغ المشتري المحتمل أن طريقاً سريعاً مقترحاً سوف يفصل العقار المرغوب شراؤه عن أجزاء جذابة من المدينة خلال ثلاث سنوات. وأساليب إخفاء المعلومات ربما تكون لها محاذير أخلاقية، والتي سبقت الإشارة إليها (انظر أيضاً الفصل السابع).

التحكم بالتكاليف الفعلية لتأخير أو إنهاء المفاوضات:

للمفاوضات تواريخ محددة للانتهاء. فقد تكون هناك محددات لا بد من مراعاتها، كأن يكون هناك عقد قد أوشك على الانتهاء أو أنه يجب التوصل إلى اتفاق قبل عقد اجتماع كبير على مستوى مسؤولين كبار، أو أن هناك موعداً محدداً لمغادرة أحد أطرف التفاوض. لذلك فإن تحديد مدة التفاوض قد يكون أمراً مكلفاً، خصوصاً للطرف المتقيد بمدة زمنية معينة لإنجاز المفاوضات، لأن ذلك الشخص يتوجب عليه إما تمديد فترة التفاوض أو العودة خالي الوفاض. وفي ذات الوقت فإن البحوث والتجربة العملية تدل على أن أغلب الاتفاقات يتم إبرامها في المفاوضات التوزيعية عندما يقترب التاريخ المحدد لإنهائها[٩]. لذا فإن السيطرة على الوقت الذي يتم فيه إنجاز المفاوضات أو الفشل في إتمامها في تاريخ معين قد يكون سلاحاً فعالاً في يد الشخص الذي لا يواجه أي ضغط بشأن المدة التي يجب فيها إنجاز المفاوضات. وفي بعض الحالات، السلاح الأخير في التفاوض هو التهديد بإنهاء المفاوضات، منهياً بذلك احتمالات الطرفين بالوصول إلى تسوية. وهناك ثلاث طرق للسيطرة على تكاليف التأخير للمفاوضات وتتمثل في (١) التخطيط لاتخاذ تصرف توزيعي، (٢) تكوين تحالف مع أطراف آخرين (٣) التحكم في جدول التفاوض.

التصرف المربك:

إحدى الطرق التي يمكن اتباعها لتحفيز الوصول إلى تسوية تتمثل في زيادة التكلفة المترتبة على عدم الوصول إلى اتفاق تفاوضي. في أحد الأمثلة قامت مجموعة من العمال المنتمين لاتحاد عمالي في مجال الخدمات الغذائية أثناء مفاوضاتهم مع المطعم الذي يعملون فيه بجمع عدد من المؤيدين لهم وأدخلوهم المطعم قبل وقت الغداء بقليل وجعلوا كل واحد منهم يطلب كوباً من القهوة ويشربه على نحو بطيء بهدف إمضاء أطول وقت ممكن. وعند قدوم الزبائن المعتادين من أجل الغداء، وجدوا أن جميع المقاعد مشغولة[١٠]. وفي حالة أخرى، قامت مجموعة من الأشخاص وهم غير مرتاحين عن سيارات اشتروها من أحد موزعي السيارات بصبغ سياراتهم بلون أصفر لامع ووضعوا عليها علامات تحمل اسم موزع السيارات، ثم قادوها في شوارع المدينة بهدف ممارسة الضغط وإحراج موزع السيارات من أجل الوصول إلى تسوية. ويمثل التجمع العام، ومقاطعة منتج أو شركة، والإغلاق على المفاوضين في غرفة التفاوض حتى الوصول إلى اتفاق نماذج من التصرفات التوزيعية التي تزيد من تكاليف التفاوض على الطرف الآخر نظراً لعدم الوصول إلى تسوية للموضوعات ومن ثم إعادتها إلى طاولة المفاوضات. ومثل هذه الأساليب يمكن استخدامها، إلا أنه قد يترتب عليها غضب الطرف الآخر وزيادة في حدة الخلاف.

التحالف مع طرف آخر:

هناك طريقة أخرى لزيادة تكاليف تأخير أو إنهاء المفاوضات، وهذه الطريقة تتمثل في إدخال أطراف أخرى في العملية التفاوضية، ويمكنهم التأثير في نتيجتها. في الكثير من العمليات التجارية، الطرف المدني (غير التاجر) ربما يعلن بأنه إذا كانت المفاوضات غير ناجحة مع التاجر، فإنه ربما يلجأ إلى هيئة تطوير التجارة ويحتج على تصرفات التاجر. الأشخاص الذين يظهرون عدم الرضا عن تصرفات وسياسات المؤسسات التجارية أو المنظمات الحكومية يشكلون فرق مهمات، وجماعات ضغط سياسي ومنظمات ضغط لإحداث أكبر ضغط ممكن على الجهة المعنية. ومثال على ذلك، المدارس المهنية التابعة للجامعات غالباً ما تدعم قدرتها التفاوضية مع الإدارة العليا في الجامعة فيما يتعلق بمسائل الميزانية بالاستناد إلى متطلبات التوافق مع معايير الاعتراف بها من قبل المنظمات المختصة من أجل تدعيم طلباتها المالية.

التحكم بجدول المفاوضات:

غالباً ما تضع عملية جدولة المفاوضات أحد الأطراف في موقف غير جيد بالمقارنة مع الطرف الآخر. وغالباً ما يجد رجال الأعمال الذين يذهبون إلى الخارج للتفاوض مع العملاء أو الموردين أن المفاوضات تمت جدولتها لتبدأ عند وصولهم مباشـــرة، في حين أنهم لا يزالون يشـــعرون بإجهاد السفر وأثر الطيران عليهم. وبدلاً من ذلك، فإن الطرف المســتضيف يمكن أن يستخدم أساليب التأخير لضغط المفاوضات بحيث تتم في الدقائق الأخيرة بهدف الحصول على تنازلات من الطرف الزائر[11]. وقد يتفاوض بائعو الســيارات، بطريقة مختلفة في آخر نصف ساعة من آخر يوم عمل في الأسبوع عن التفاوض الذي يجرونه في صباح أول يوم عمل في الأســبوع. وعادة يواجه ملاك المصانع مفاوضات صعبة إذا كان لديهم وقت ضيق نظراً لأن مصانعهم قد تتوقف عن العمل إذا لم يتمكنوا من إبرام عقد جديد لتوريد المواد الأولية في الوقت المناسب.

وتختلف فرص زيادة أو تعديل وقت التفاوض بشكل كبير من مجال إلى مجال آخر. في بعض الصناعات يكون من الممكن تخزين المواد الأولية وفق تكاليف مالية منخفضة أو يمكن شراء كميات كبيرة من المواد الأولية، ومع ذلك، فإنه يكون في صناعات أخرى من الضروري أن يتم توريد المواد الأولية وفقاً لتسلسل زمني محدد، نظراً لأنها سريعة التلف (وهذا ينطبق بالنســبة للعديــد من المصانع التي تتبع إجــراءات وقتية محددة لاستقبال وتصنيع المنتجات)[12].

المواقف المتخذة أثناء المفاوضات:

التفــاوض التوزيعـــي الفعال يحتاج إلـــى فهم عملية اتخاذ الموقــف أثناء التفاوض (العــرض الافتتاحي أو الموقف الافتتاحي) والدور الــذي يلعبه تقديم التنازلات خلال العمليــة التفاوضيــة[13]. عندما تبدأ المفاوضات يتخذ كل طــرف موقفاً معيناً. ومن الطبيعي أن يغير أحد الأطراف موقفه إما استجابة للمعلومات التي يحصل عليها من الطرف الآخر، أو ردة فعل على ســلوك الطرف الآخر. ومن الطبيعي أيضاً أن يتغير موقف الطرف الآخــر خلال التفاوض. والتغيرات في المواقف عادة ما تكون مرتبطة بمعلومــات جديدة عــن توجهات للطرف الآخــر، أو قيمة النتائــج، والنطاق المحتمل للتســوية. المفاوضات تتضمن التكرار، فهي تمنح الفرصة للطرفين لإيصال المعلومات بشأن مواقفهم التي ربما تقود إلى تغيرات في تلك المواقف.

العرض الافتتاحي:

عندمـــا تبدأ المفاوضات، يواجه المفاوض مشـــكلة عميقة ومحيـــرة. ماذا يجب أن يكـــون العرض الافتتاحي؟ هل ســـينظر إلى العرض من قبـــل الطرف الآخر على أنه قليـــل جداً أو أنه مرتفـــع جداً ومن ثم يتم رفضه من قبلـــه؟ العرض الذي ينظر إليه على أنه معتدل من قبل الطرف الآخر قد يكون مرتفعاً أكثر، من أجل مساحة للتحرك أثناء التفاوض أو من أجل تحقيق تســـوية أعلى وأفضل عند انتهاء المفاوضات. وهل يتوجب أن يكون العرض الافتتاحي قريباً نوعاً ما من نقطة المقاومة مبيناً وجود موقف تفاوضـــي مرن؟ هذه الأســـئلة تصبح أقل تحييراً كلما عـــرف المفاوض معلومات أكثر عن حدود الطرف الآخر وخطته الإســـتراتيجية. وقد تســـاعد المعرفة والمعلومات عن الطـــرف الآخر المفاوض على تحديد عرضه الافتتاحي، إلا أنها لا تقوده بشـــكل دقيق نحـــو ما يتوجب عليه عمله. الســـؤال الرئيس هو مـــا إذا كان يجب أن يكون العرض الافتتاحي مبالغاً فيه أم معتدلاً؟ وتشـــير الدراســـات التي أجريت حول هذا الموضوع إلى أن المفاوضين الذين يقدمون عروضاً افتتاحية مبالغاً فيها يحققون تسويات عالية بالمقارنة مع أولئك الذين يقدمون عروضاً افتتاحية متدنية أو معتدلة[١٤].

هناك على الأقل سببان يجعلان العرض الافتتاحي المبالغ فيه مفيداً للمفاوض[١٥]: السبب الأول هـــو أن العرض المبالغ فيه يعطي المفاوض مســـاحة للحركة وبذلك يســـمح للمفاوض مزيـــداً من الوقت للتعـــرف على أولويات الطرف الآخر. والســـبب الثاني أن العرض المبالغ فيه يكون رســـالة جديدة، وربما يخلق في ذهن الطرف الآخر انطباعاً بما يلي: (١) أن هنـــاك طريقـــاً طويلاً قبل الوصول إلى تســـوية معقولـــة، (٢) أن هناك مزيداً مـــن التنازلات أكثر مما كان متوقعاً ســـابقاً يتوجب تقديمهـــا لتجاوز الاختلافات بين العرضـــين الافتتاحيين للطرفين، (٣) أن الطرف الآخر ربمـــا يكون مخطئاً في نقطة المقاومة الخاصة به[١٦]. وهناك جانبان ســـلبيان للعـــرض الافتتاحي المبالغ فيه: (١) أنه ربما يتم رفضه بشكل سريع من قبل الطرف الآخر، (٢) أنه ينقل انطباعاً للطرف الآخر بالشـــدة في التفاوض وذلك ربما يكون مؤذيـــاً للعلاقات الطويلة بين الطرفين. فكلما كان العرض مبالغاً فيه، كان احتمال رفضه بشـــكل سريع من قبل الطرف الآخر أكبـــر. لذلك يجب أن يكـــون لدى المفاوضين الذين يقدمون عروضاً مبالغاً فيها بدائل أخرى ذات جدوى يمكنهم اللجوء إليها في حالة رفض الطرف الآخر التعامل معهم.

الموقف الافتتاحي:

القـــرار الثاني الذي يتوجب اتخاذه من قبل المفاوض عنـــد بدء التفاوض التوزيعي يعنى بالموقف أو الســـلوك الذي ســـيتم تبنيه خلال المفاوضات. فهل سيكون المفاوض منافساً (ليقاتل في ســـبيل الحصول على الأفضل في كل مسألة تفاوضية) أو معتدلاً (يتقبل تقديم تنـــازلات وحلول توفيقية)؟ بعض المفاوضين يتخـــذون موقفاً هجومياً، يهاجمون فيه مواقف وعروضاً وحتى شـــخصية الطرف الآخر. وكرد فعل على ذلك، قد يعكس الطـــرف الآخر موقف المفاوض ويقابل هجومه بهجوم مضاد. وحتى لو أن الطـــرف الآخر لم يقابل هجـــوم المفاوض بهجوم آخر، فإنه مـــن غير المحتمل أن يرد عليه بأسلوب لطيف ومفتوح. وبعض المفاوضين يتبنون موقفاً معتدلاً ومتفهماً ويبدون وكأنهم يقولون: «دعونا نكون أناســـاً عقلانيين يســـتطيعون حل هذه المشكلة على نحو يحقـــق رضا الطرفين». وعلى الرغم من أن هذا الســـلوك قـــد لا يُرد عليه بمثله فإن إجابة الطرف الآخر غالباً ما تكون مفيدة في هذا الموقف الافتتاحي المعتدل.

وحتـــى يتمكن المفاوض من الاتصال بشـــكل فعـــال بالطرف الآخـــر، فإنه يتوجب عليه أن يرســـل رســـائل متوافقة وغير متعارضة إلى الطرف الآخر من خلال العرض الافتتاحـــي والموقف الافتتاحي[١٧]. الوضع الافتتاحي المنطقي غالباً ما يكون مصحوباً بموقف حميمي، والموقف التفاوضي المبالغ فيه غالباً ما يكون مصحوباً بموقف تنافسي وأكثر تشـــدداً. وعندما ترسل رســـائل متناقضة من خلال الموقف الافتتاحي والعرض الافتتاحي فإن الطرف الآخر ســـيجد أن هذه الرســـائل مشوشة إلى درجة يصعب أو يستحيل معها تفسيرها والإجابة عنها. التوقيت أيضاً يلعب دوراً في ذلك، انظر الإطار (٣-٢). الاتصال في التفاوض ستتم مناقشته بتفصيل أكثر في الفصل الخامس).

التنازلات الأولية:

غالبـــاً ما يقابل العرض الافتتاحي بعرض مقابـــل، وهذان العرضان يحددان المدى التفاوضـــي الأولـــي. في بعض الأحيان، الطرف الآخر لا يقـــدم عرضاً مقابلاً، ولكن ببســـاطة ســـوف يذكر بأن العرض الأول (أو مجموعة الطلبـــات) غير مقبول ويطلب مـــن مقدم العرض أو الطلبات أن يعود ويقـــدم مقترحات أكثر واقعية. وعلى أي حال فإن الســـؤال التالي بعد الجولة الأولى من العروض: ما هو التحرك أو التنازلات التي يتوجـــب اتخاذها؟ المفاوض يمكنه أن يختار عدم تقديم أي تنازل والتمســـك بشـــدة بموقفه الأول، أو بإمكانه تقديم بعض التنازلات.

الإطار (٢-٣)

في العام ١٩٩٧، كانت ولاية مسيسبي من بين أربعين ولاية أمريكية تقدمت برفع قضية ضد شركات التبغ، من أجل استعادة الأموال التي أنفقتها على الخدمات الصحية المقدمة لأمراض ذات علاقة بالتدخين. في شهر يوليو من تلك السنة، أعلنت مسيسبي أنها توصلت إلى تسوية مع أكبر أربع شركات للتبغ، وتضمن هذه التسوية بأن الولاية ستحصل على (٦-٣) بلايين دولار أمريكي على مدى (٢٥) عاماً و(١٣٦) مليون دولار أمريكي كل سنة بعد ذلك.

التسوية كانت نتاجاً لمعركة شخصية للمدعي العام لولاية مسيسبي، السيد / ميكل مور، وهو الذي بدأ جهوده وحيداً في عام ١٩٩٤ لاستعادة خسائر الولاية الناتجة عن أمراض ذات علاقة بالتدخين. وخلال الثلاث سنوات التالية، أقنع (٣٩) ولاية أخرى ومعها برتو ريكو للانضمام إلى مسيسبي في رفع هذه الدعوى. جهود هذه الولايات قادت إلى تحقيق تسوية على المستوى الوطني التي بناءً عليها منع الإعلان عن السجائر والدعاية لها في الأماكن العامة، وكذلك ألزم الشركات على وضع إعلان تحذيري شديد على علب السجائر.

السيد /ميكل مور راهن على جهوده لتحقيق أول تسوية ناجحة مع شركات التبغ، ضامناً تحقيق مكاسب مالية، حتى قبل تدخل الحكومة الفدرالية. وبتحقيقه لقصب السبق، ضمن أن ولاية مسيسبي ستحقق تعويضاً كافياً لما تكبدته من خسائر.

المصدر / مأخوذ من إم جيلن (Geyelin .M): مسيسبي تصبح الولاية الأولى في تحقق تسوية مع أكبر شركات التبغ (Companies Tobacco Big Against Suit Settle to State First Becomes Mississippi)، صحيفة وول ستريت ، ١٩٩٧/٧/٧م.

ويجدر التنبيه هنا إلى أن تعديل العرض الافتتاحي بشكل أكثر تشدداً يجب أن لا يكون من ضمن الخيارات المطروحة، إذ إن ذلك يعني وضع عرض جديد يبتعد بشكل أكثر من العرض الافتتاحي وهو النقطة المستهدفة للطرف الآخر. وهذا بدون شك سيقابل بعدم القبول من قبل الطرف الآخر، وإذا كان سيتم تقديم تنازلات، فإن السؤال التالي هو: ماحجم تلك التنازلات؟ إنه من الجدير بالملاحظة أن التنازل الأول ينقل رسالة، غالباً ما تكون معنوية، للطرف الآخر بشأن الكيفية التي سوف يسلكها المفاوض في التفاوض.

وتعتبر العروض والمواقف الافتتاحية والتنازلات الأولية عوامل باستطاعة الأطراف استخدامها عند بدء المفاوضات لإيصال الطريقة التي سوف يستخدمونها في التفاوض مع الطرف الآخر. العرض الأولي المبالغ فيه، والموقف الافتتاحي المحدد، وتقديم تنازل محدود عند البداية تعطي دلالة على وجود موقف متشدد، أما العرض الافتتاحي المعتدل، والموقف الافتتاحي المعقول والمتعاون، والتنازلات الافتتاحية الكثيرة، فإنها تعكس موقفاً أولياً مرناً. وباتخاذ موقف متشدد فإن المفاوض يسعى إلى الاستحواذ

علــى أكبر قدر ممكن من المــدى التفاوضي، وبذلك يمكنه زيادة ما يحققه في النتيجة النهائية، أو الســعي للحفاظ على أكبر قدر من المســاحة للمناورة للمراحل التالية من المفاوضات. والموقف المتشدد يخلق أيضاً جواً يجعل الطرف الآخر يقرر بأن التنازلات ســوف تكون محدودة جداً، وأنه من الأفضل له أن يســيطر ويصل إلى تســوية بشكل ســريع بدلاً من الانتظار. والغريب في الأمر أن التشــدد ربما يؤدي في حقيقة الأمر إلى تقصير مدة المفاوضات[١٨]. كما أن هناك احتمالاً بأن التشدد سوف يقابل بتشدد مــن قبل الطرف الآخــر. الطرفان أو أحدهما قد يصبح عنيداً أو منزعجاً إلى درجة أنه يقرر الانسحاب من المفاوضات.

هناك العديد من الأســباب الجيدة لتبني موقف مرن[١٩]: الأول أنه باتخاذ مواقف مختلفــة خلال المفاوضات، فإن المفاوض يمكنه معرفــة قيم النتائج الخاصة بالطرف الآخر والاحتمالات المتوقعة من خلال مراقبة كيفية اســتجابة الطرف الآخر للعروض والمقترحــات التي يقدمها. كما أن المفاوض ربما يرغب في إيجاد علاقة عمل تعاونية بدلاً من علاقة تنافســية، آملاً في أن يحقق اتفاقاً مع الطرف الآخر. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المرونة تساعد على استمرار المفاوضات، فكلما بدا المفاوض أكثر مرونة، زاد اعتقاد الطرف الآخر بإمكانية الوصول إلى اتفاق معه.

دور التنازلات:

تعتبــر التنازلات أمراً محورياً للمفاوضات، وفي الحقيقة، فإنه بدونها قد لا توجد مفاوضات. فإذا كان أحد الأطراف غير مهيأ لتقديم تنازلات، فإن على الطرف الآخر أن يسيطر على هذا الأمر، وإلا فإن المفاوضات سوف تصل إلى طريق مسدود.

يدخل الأشخاص في المفاوضات وهم يتوقعون تقديم تنازلات من الطرف الآخر. لا يبدأ المفاوضون الجيدون في التفاوض التوزيعي المفاوضات بعرض افتتاحي قريب جداً إلى نقطة المقاومة الخاصة بهم، بل بدلاً من ذلك يتحققون من وجود مساحة كافية في المدى التفاوضي لتقديم بعض التنازلات. ويبدو بشكل عام استعداد الأشخاص للقبول بالعرض الأول أو الثاني الذي يكون أفضل من النقطة المستهدفة من قبلهم، لذلك فإنه يتوجب على المفاوضين أن يحاولوا معرفة النقطة المستهدفة للطرف الآخر بشكل دقيق وأن يتجنبوا التنازل بشكل سريع لتحقيق النقطة المستهدفة للطرف الآخر[٢٠]. وبشكل عام لا يقبل المفاوضون أســلوب تقديم عرض واحد لا يتاح لهم فيه الخيار، فالعرض الذي قد يتم قبوله إذا ما تحقق من خلال تقديم تنازلات تفاوضية ربما يتم رفضه إذا تم تقديمه

على أنه نتيجة حتمية لا خيار فيها. وهذا الأسلوب الأخير تم استخدامه في مرات عدة في المفاوضات العمالية في الولايات المتحدة الأمريكية. في الماضي، كان بعض القادة الإداريين يقومون بإجراء تحليل موضوعي لما يمكنهم قبوله أو ما يستطيعون تقديمه في التفاوض لإبرام عقود عمل جديدة ويجعلون النقطة المبدئية للتفاوض هي ذاتها نقطة العرض الأخير أي تقديم عرض وحيد فقط (فهم يحددون ذات النقطة باعتبارها نقطة افتتاحية ونقطة مستهدفة ونقطة مقاومة).

وعند ذلك يتمسكون بأنه لا يوجد أي تنازلات يمكن تقديمها للطرف الآخر لأن العرض المبدئي كان عادلاً ومقبولاً بناءً على تحليلهم الخاص. وقد حاربت الاتحادات العمالية بشدة هذه المواقف واستمرت في إبداء رفضها وعدم رضاها عنها لسنوات بعد ترك الشركات لهذه الإستراتيجية في التفاوض[٢١].

وتوجد معلومات وافرة تبين أن الأطراف يكون لديهم شعور أفضل بشأن التسوية إذا ما تضمن التفاوض تطوراً في مستوى التنازلات مما لو لم يكن هناك تنازلات من الطرف الآخر[٢٢]. ويرى روبن (Rubin) وبراون (Brown) بأن المفاوض يريد أن يؤمن بأنه قادر على تكوين سلوك الطرف الآخر، وذلك بجعل الطرف الآخر يختار على نحو مماثل له[٢٣]. ونظراً لأن تقديم التنازلات يشير إلى الاعتراف بالطرف الآخر ويشكل تحركاً نحو موقف الطرف الآخر، فإنه يمثل إدراكاً وتفهماً لذلك الموقف ومشروعيته. فالعوامل المعنوية للموقف والاعتراف بحق الطرف الآخر في تبني موقفه بشأن موضوع التفاوض قد تتوافر فيه أهمية الجوانب المادية نفسها لموضوع التفاوض. وتقديم التنازلات قد يعرض المفاوض لبعض المخاطر، فإذا لم يعامله الطرف الآخر بالمثل ويقدم له تنازلات مقابلة، فإن المفاوض الذي يقدم تنازلات من طرف واحد قد يظهر وكأنه ضعيف. لذلك، فإن عدم تقديم تنازلات مقابلة يمثل رسالة قوية للطرف الآخر بأن المفاوض يتمسك بموقف متشدد ويجعل مقدم التنازلات معرضاً للشعور بأن معنوياته واحترامه قد تأثر سلباً أو أن سمعته قد تأثرت.

وتقديم التنازلات المتبادلة لا يترك للصدفة، فإذا قدم أحد الأطراف تنازلاً ذا شأن بشأن مسألة مهمة في المفاوضات، فإنه يتوقع أن التنازل الذي يقدمه الطرف الآخر سوف يرد على ذات المسألة وأن يكون بقدر مماثل للتنازل الأول وبأهمية مماثلة له. لذلك فإن تقديم تنازلات إضافية دون أن يقدم الطرف الآخر أي تنازلات (أو عندما

تكون التنازلات التي قدمها ليست كافية) يمكن أن يكون مؤشراً على وجود ضعف في موقف المفاوض ويحد من المساحة التفاوضية المتاحة له. وبعد الحصول على تنازل كافٍ من الطرف الآخر، فإنه باستطاعة المفاوض أن يذكر بشكل صريح أن ذلك التنازل الذي قدمه الطرف الآخر غير كافٍ، وأنه يتوجب عليه تقديم تنازل آخر مجدداً قبل أن يقدم هو تنازلاً إضافياً.

يلجأ المفاوضون أحياناً لتشجيع تقديم تنازلات إضافية من قبل الطرف الآخر، إلى ربط التنازلات التي يقدمونها بتنازلات سابقة قدمها الطرف الآخر. ولهم أن يقولوا ما يلي: «بما أنكم قللتم طلباتكم بشأن الموضوع (أ) فإني على استعداد للتنازل عن الموضوع (ب)». وأحد النماذج القوية لتقديم التنازلات يتضمن تقديمه على شكل عرض متعدد الجوانب أو ما يسمى بالعرض المتبادل[٢٤]. ومثالاً على ذلك يقول المفاوض للطرف الآخر: «إذا تنازلت عن (أ) و(ب) سوف أتنازل عن (ج) و(د)». والعروض متعددة الجوانب تؤدي أيضاً إلى نتائج أفضل للمفاوض من تقديم تنازلات من طرف واحد وعلى موضوعات منفردة[٢٥]. (وهذا الأسلوب ستتم مناقشته في الفصل الرابع).

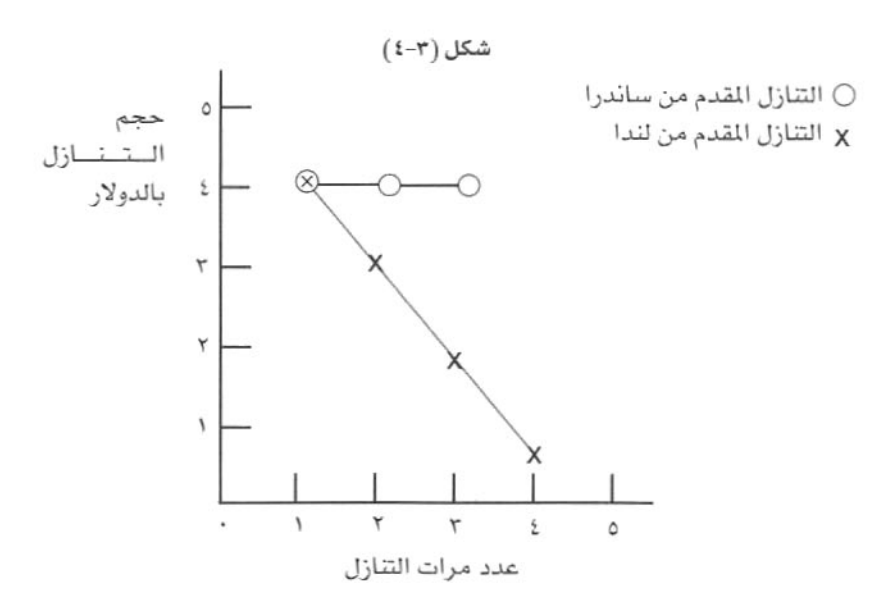
نمط تقديم التنازلات:

النمط الذي يتبعه المفاوض في تقديم المعلومات يتضمن معلومات مهمة، ولكن ليس من السهل دائماً تفسيرها. فعندما تصبح التنازلات المتعاقبة أقل، فإن الرسالة الأكثر وضوحاً التي تقدمها هي أن موقف المفاوض الذي يقدم التنازلات قد أصبح أكثر تشدداً وأن نقطة المقاومة الخاصة قد باتت قريبة. وهذا التعميم ليس مطلقاً في كل حال، فالجدير بالإشارة أن التنازلات المحدودة التي يقدمها المفاوض في آخر المفاوضات قد تشير إلى أن المساحة المتاحة للتحرك في المفاوضات أصبحت محدودة. عندما يكون العرض الافتتاحي مبالغاً فيه، يكون لدى المفاوض نطاق واسع لتكوين عروض جديدة ذات جوانب متعددة، وهذا يجعل الأمر أكثر سهولة لتقديم تنازلات ذات شأن. وعندما يقترب العرض أو العرض المقابل بشكل أكبر نحو النقطة التي يأمل المفاوض الوصول إلى تسوية عندها، فإن تقديم تنازل جديد بنفس حجم التنازل الأول ربما يقود المفاوض إلى تجاوز نقطة المقاومة الخاصة به. فلو افترضنا أن أحد المفاوضين قدم عرضه الأول بمبلغ يقل مائة (١٠٠) دولار أمريكي عن النقطة المستهدفة من قبل المفاوض الآخر، فإن تقديم تنازل أولي بمقدار عشرة (١٠) دولارات سوف يقلل المدى التفاوضي

بمقدار (١٠٪) بالنسبة للمفاوض. وعندما تصل المفاوضات إلى فارق عشرة دولارات من نقطة مقاومة الطرف الآخر، فإن تقديم تنازل بمقدار دولار واحد يمثل (١٠٪) من سقف النقاط التفاوضي المتبقي للمفاوض. والمفاوض لا يستطيع أن يتبع هذه النسب التلقائية في تقديم أو تفسير التنازلات. ولكن هذا المثال يبين الكيفية التي يفسر بها المفاوض المتلقي أو يفهم بها معنى حجم التنازل، بحسب تسلسل المفاوضات.

كذلك فإن نمط تقديم التنازلات يحتل أهمية في المفاوضات. خذ مثلاً نمط التنازلات التي يقدمها اثنان من المفاوضين الشكل (٣-٤) يوضح تنازلات ساندرا (Sandra) ولندا (Linda) وأن المفاوضتين تناقشان سعر الوحدة لشحنة من قطع أو مكونات الكمبيوترات، وأن كلاً منهما يفاوض عميلاً مختلفاً. تقدم لندا ثلاثة تنازلات وكل تنازل منها قدره (٤ دولارات) لكل وحدة، ومجموع التنازلات التي قدمتها تعادل (١٢ دولار). وفي المقابل قدمت ساندرا أربعة تنازلات قدرها (٤، ٣، ٢، ١) دولار لكل وحدة، ومجموع التنازلات (١٠ دولارات). وتخبر كل من لندا وساندرا العملاء الذين تتفاوضان معهم بأنهما قدما كل التنازلات الممكنة لهما. ساندرا في هذه الحالة غالباً ستكون أقرب إلى التصديق عندما تؤكد للعميل بأنها قدمت أقصى حد ممكن من التنازل نظراً لأنها قدمت رسالة إلى العميل المتفاوض معها من خلال نمط أو تسلسل التنازلات التي قدمتها على أنه لم يعد هناك مجال لتقديم تنازلات تفاوضية. وإذا ادعت لندا بأن هناك مساحة قليلة متبقية لتقديم تنازل إضافي، فإن العميل المتفاوض قد لا يصدقها نظراً لأن النمط الذي تبنته في تقديم التنازلات (ثلاثة تنازلات بنفس المبلغ) يشير إلى وجود مجال واسع متبقٍ لتقديم مزيد من التنازلات، وذلك على الرغم من أن لندا قدمت تنازلات أكثر من ساندرا[٢٦]. وتجدر الملاحظة هنا إلى أننا لم نأخذ في الاعتبار الكلمات والعبارات التي تحدثت بها كل من لندا وساندرا عند تقديم التنازلات من قبلهما. السلوك والتصرفات تفسر من قبل الطرف الآخر عندما نجري التفاوض: لذلك فإنه من المهم أن نوصل إليه رسالة له من خلال التصرفات التي نجريها والكلمات التي نستخدمها بأن التنازلات التي يمكن أن نقدمها قد أصبحت على وشك النفاد.

شكل (٣-٤)



في المفاوضات المتعددة الموضوعات، يقترح المفاوضون المتمكنون أشكالاً مختلفة من التسويات المحتملة والتي تملك بالنسبة لهم قيمة متماثلة. إنهم يدركون بأنه ليست كل الموضوعات تملك ذات الأهمية بالنسبة للطرفين المتفاوضين. فمثلاً، المتفاوض في اتفاق بيع ربما يكون مهتماً فقط بمجموع العائد الذي سيحققه ولا يهتم بما إذا كان سيتم دفع المبلغ كاملاً خلال شهر وبدون فوائد أو خلال ستة أشهر بفائدة تمويل بالسعر الحالي للفائدة. وخلاف ذلك، فإن مدة الوفاء بالثمن ربما تكون مهمة للطرف الآخر الذي يواجه صعوبات في التدفق النقدي أو عدم توافر السيولة المالية، هذا المفاوض قد يكون على استعداد لدفع رسوم التمويل حتى يحق له تمديد مدة الدفع لمدة ستة أشهر. وفي الحقيقة فإن التشكيل المختلف من المبادئ وسعر الفائدة، ومدة الدفع خلال ستة أشهر قد تكون لها ذات القيمة بالنسبة لأحد الأطراف في حين تمثل قيماً مختلفة بالنسبة للطرف الآخر. وغالباً ما يحتفظ المفاوضون ذوو الكفاءة في المفاوضات التوزيعية وبعد تجربة عروض مختلفة تملك قيمة متماثلة بالنسبة لهم، بمقدار محدود من التنازل قرب نهاية التفاوض من أجل تحسين أو تجميل الاتفاق النهائي.

العرض النهائي:

في النهاية يرغب المفاوض في إيصال رسالة إلى الطرف الآخر بأنه ليس هناك أي

مدى إضافي للتحرك، وأن العرض الحالي هو العرض الأخير. وسوف يقول المفاوض الجيد «هذا كل ما أستطيع فعله». أو يقول: «هذا هو الحد الذي يمكنني الوصول إليه». ومع ذلك، في بعض الأحيان يكون من الواضح أن جملة واضحة وبسيطة غير كافية، والحل البديل هو استخدام التنازلات لإيصال هذه النقطة. فربما يجعل المفاوض من عدم تقديم أي تنازلات إضافية وسيلة لإيصال الرسالة على الرغم من إلحاح الطرف الآخر عليه لتقديم تنازلات. الطرف الآخر ربما لا يدرك في البداية بأن العرض الأخير كان هو آخر العروض وربما يتبرع بشكل تلقائي ويقدم تنازلاً إضافياً، من أجل أن يستجيب الطرف الآخر. واكتشاف الطرف الآخر بأنه لا توجد تنازلات إضافية من قبل المفاوض تقابل التنازلات التي قدمها قد يجعله يشعر بأنه قد خدع ويعتقد بأن نمط التنازلات المتبادل لم يعمل به. والشعور بالمرارة الناتجة عن ذلك قد يزيد من تعقيد المفاوضات.

وإحدى الطرق لتفادي هذه المشكلة، هي أن يوصل المفاوض رسالة للطرف الآخر بأن العرض الأخير منه هو العرض النهائي. وهذا يشير إلى أن المفاوض قد استنفد المتبقي من مداه التفاوضي. والعرض النهائي يجب أن يكون بقدر مناسب بحيث يكون له تأثير في الطرف الآخر، لكن يجب ألا يكون كبيراً بشكل يخلق انطباعاً لدى المفاوض بأنه كان محتفظاً بقدر كبير من التنازلات، وأن هناك المزيد من التنازلات التي يمكن أن يقدمها في المسائل الأخرى في مجموعة الموضوعات محل التفاوض[٢٧]. كما أن التنازل ربما يتم تقديمه على نحو شخصي، كأن يقول المفاوض للطرف الآخر «لقد ذهبت إلى رئيسي وحصلت على عرض خاص لك فقط»، وهذا يشير إلى أن هذا العرض هو التنازل الأخير الذي يمكن للمفاوض تقديمه.

التعهد (الالتزام):

التعهد (أو الالتزام) هو أحد المبادئ الرئيسة في إيجاد موقف تفاوضي. وأحد تعاريف التعهد هو أخذ الموقف التفاوضي بشكل صريح أو ضمني على نحو يتضمن تعهداً بالالتزام بسلوك أو توجه معين في المستقبل[٢٨]. والمثال على ذلك وكيل اللاعب الرياضي الذي يقول أثناء المفاوضات للمشرف على فريق رياضي محترف بأنه «في حالة عدم حصول اللاعب على الأجر الذي يطلبه، فإن اللاعب لن يلعب مع الفريق في العام القادم». ومثل هذا التصرف يحدد الموقف التفاوضي للمفاوض وينطوي على تعهد بموقف مستقبلي في حالة عدم الوصول إلى الوضع المطلوب في المستقبل.

والهدف من التعهد هو إزالة الغموض حول التصرف الذي سوف يتخذه في المستقبل. وبتقديم التزام محدد، فإن المفاوض يقدم إشارة بشأن نيته باتخاذ تصرف معين، أو اتخاذ قرار ما، أو السعي نحو تحقيق هدف ما، والمفاوض يمكن أن يقول للطرف الآخر: «في حال سعيك لتحقيق أهدافك أيضاً، فإن هناك احتمالاً كبيراً بوجود تعارض أو اختلاف مباشر بيننا، وهنا فإنه قد يكسب أحدنا، وقد لا نحقق جميعنا أياً من أهدافنا». كما أن التعهد يقلل خيارات الطرف الآخر لأنه مصمم لتقييد الطرف الآخر في نطاق محدود من الخيارات.

والتعهد غالباً ما يفسر من قبل الطرف الآخر على أنه تهديد إذا لم يستجب الطرف الآخر أو يستسلم، فستحدث مجموعة من التبعات السلبية. وبعض التعهدات يمكن أن تكون تهديداً أو تتضمن تهديداً، ولكن البعض الآخر يعتبر مجرد بيان لتصرف سيتم اتخاذه دون تحديد للمسئولية في تفادي الآثار السلبية التي قد تلحق كلا الطرفين. والبيان الذي يصدر عن دولة ما على نحو علني بأنها سوف تغزو دولة أخرى، وأن الحرب يمكن تجنبها فقط في حالة عدم محاولة أي دولة أخرى منعها من الإقدام على الحرب يعتبر التزاماً صريحاً ومؤثراً. والتعهدات قد تتضمن وعوداً مستقبلية، ومن ذلك القول بأنه «في حالة حصولنا على زيادة في الرواتب، فإننا نقبل بأن تحال جميع المسائل الخلافية الأخرى للتحكيم كما طلبتم» (أي الطرف الآخر).

ونظراً لطبيعتها، فإن التعهدات تتضمن بياناً أو التزامات تتطلب متابعة من حيث التطبيق. فالمفاوض الذي يهدد باتخاذ تصرفات أو أعمال محددة (مثل اللاعب الذي يهدد بعدم اللعب في العام القادم)، ويفشل في تحقيق ما أراد من خلال هذا التهديد، ثم لا ينفذ التهديد الذي أعلنه (كأن يحضر اللاعب لمعسكر التمارين)، فإنه لن يصدق في المستقبل. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المفاوض قد يتعرض إلى تأثير سلبي على صورته وسمعته، نظراً لعدم تنفيذ التعهد الذي التزم به على نحو معلن. وما دام قدم المفاوض التزاماً محدداً، فإن ذلك مبرر قوي يدعو للالتزام والتمسك به. ونظراً لأن الطرف الآخر ربما يفهم ذلك، فإن الالتزام، عند قبوله من قبل الطرف الآخر، سوف يكون له تأثير قوي على ما يعتقد الطرف الآخر بإمكان حدوثه في المفاوضات[٢٩].

الأساليب المعتبرة في استخدام التعهدات:

كأي وسيلة من الوسائل، التعهدات ذات حدين مختلفين، إذ يمكن أن تستخدم لتحقيق الجوانب الإيجابية التي تم التطرق إليها آنفاً، لكنها أيضاً يمكن أن تقيد

المفاوض في موقف أو نقطة محددة. بالتأكيد تمثل التعهدات على تصرف معين مرونة متبادلة، لكنها تخلق بعض المصاعب إذا ما أراد المفاوض التحرك إلى موقف جديد. لنفترض مثلاً أن المفاوض بعد أن ألزم نفسه بتبني تصرف محدد، توصل إلى معلومات إضافية تدل على أن تبني موقفاً آخر بديل هو الأفضل، ومن ذلك أن البيانات التي قدمها الطرف الآخر التي تبين أن التقدير السابق له لنقطة مقاومة الطرف الآخر كان غير صحيح وأنه في الواقع هناك مدى تفاوضي سلبي. لهذه الأسباب، فإن المفاوض عندما يقدم تعهدات محددة عليه أن يوجد في ذات الوقت خططاً احتياطية، تمكنه من الخروج من الالتزامات أو التعهدات التي قدمها، متى ما كان ذلك ضرورياً. وحتى يكون التعهد الأساسي ذا فاعلية، فإنه يجب أن تكون الخطط الاحتياطية غير معلنة. مثلاً، وكيل اللاعب قد يكون سبق له التخطيط للتقاعد بعد التاريخ المتوقع لإتمام المفاوضات بفترة وجيزة. وباتخاذه قرار التقاعد وتنفيذه، فإن الوكيل في هذه الحالة سيلغي التعهد أو الالتزام الذي قدمه للطرف الآخر، ويترك المفاوض الجديد الذي يحل محله في حل من أي التزام سابق. وذات الأمر ينطبق على المشتري للمنزل، إذ بإمكانه أن يتراجع عن الالتزام الذي قدمه بشراء المنزل، بالإعلان عن اكتشافه لتشققات أو عيوب في المنزل، أو بالتذرع بعدم القدرة على الوصول إلى اتفاق لتمويل شراء المنزل عن طريق البنك.

إنشاء التعهد (الالتزام):

بالنظر إلى الجمل والتعابير القوية والعاطفية - والتي قد يكون بعضها مجرد ادعاءات - يتم استخدامها أثناء المفاوضات، كيف يمكن للمفاوض أن يبين بأن ما قدمه يجب أن يفهم بأنه تعهد والتزام من قبله؟

ويلحظ أن الجملة التي تنطوي على التزام تتضمن ثلاثة عناصر رئيسة، وهي: درجة عالية من النهائية، ودرجة عالية من التحديد، وبيان واضح بالنتائج أو الآثار المترتبة على هذا الالتزام[٣٠]. فالمشتري بإمكانه أن يقول: «سوف نحصل على خصم ذي قيمة، أو سوف تكون هناك مشكلة». هذه الجملة أقل قوة بكثير من قوله: «يجب أن نحصل على خصم قدره (١٠٪) في العقد التالي، أو سوف نبرم عقداً مع ممول بديل في الشهر التالي». الجملة الأخيرة تبين النهائية (أي الكيفية والزمن الذي يجب أن يتم به تقديم الخصم). كما تبين هذه الجملة التحديد (أي ما هو مقدار الخصم المتوقع)، وكذلك تبين بشكل واضح الآثار المترتبة على هذا التعهد (أي ما سوف يحدث بالتحديد

فـــي حالة عدم منح الخصم المطالب به). هذه الجملة أقوى بكثير من الجملة الأولى، وتشكل صعوبة أكثر في الخلاص من التعهد الذي تتضمنه. وفيما يلي نقاش لعدد من الطرق التي يمكن من خلالها تقديم التعهدات.

التصريح المعلن:

تزيـد فاعلية البيان بالالتـزام، إذا ما علم به عدد أكبر من الأشـخاص. فالبيان الذي يصدره مدير أعمال اللاعب بأن اللاعب لن يلعب في الموســم الرياضي القادم، ســوف يكون له أثر كبير إذا ما أعلن من خلال تصريــح تلفزيوني، بالمقارنة مع مجرد التصريح على طاولة المفاوضــات. ويلجأ بعض المفاوضين عقد مؤتمرات صحفية أو الإعلان في الصحف أو غيرها من وسائل الإعلام لبيان ما يريدون تحقيقه وما سوف يحــدث أو لا يحدث فـــي حالة عدم تحققه، ويبدو في كل هذه الحالات، ســعيهم إلى زيــادة عدد المطلعين والمتابعين، وبناء على ذلك، يقللون مـــن احتمالية تغيير التعهدات التي أعلنوها.

الربط مع قاعدة خارجية:

الارتباط مع حليف أو أكثر يعتبر أحد الوسائل لدعم وتقوية التعهد أو الالتزام الذي يقدمـــه المفاوض. الموظفون الذين لا يعربون عن الرضا حيال الإدارة يمكنهم تشـــكيل لجنة تتولى التعبير عن مخاوفهم. كما أن المنظمات الصناعية قد تجتمع لوضع معايير للمنتج. والعديد من هذه العمليات تحدث عندما يوجد المفاوضون أوضاعاً تجعل من الصعـــب عليهم التخلص مـــن الالتزام بما تعهدوا به. ومثال على ذلك: قيام الحكومة الإسرائيلية بتشـــجيع عدد من المستعمرين المتحمسين على السكن في الضفة الغربية قريباً من القدس جعل من الصعب عليها التخلي عن هذه الأرض للفلســطينيين، وهذا الموقف كانت إسرائيل ترغب في تنفيذه منذ البداية.

زيادة أهمية الطلبات:

هناك الكثير مما يمكن عمله لزيادة أهمية الالتزام بالتعهدات التي يقدمها المفاوض. فإذا كان الكثير من العروض والتنازلات تم تقديمها شـفهياً، فإن كتابة البيان الخاص بالتعهد، قد يجذب نحوه مزيداً من الاهتمام. وإذا كانت التصريحات قد سبق كتابتها، فـــإن تغيير نمط أو حجم الخط، أو تغيير لون الورق المكتوبة عليه، ربما يجذب الانتباه نحوه من جديد. والتكرار يعتبر من أقوى الوسائل لجعل التعهد أكثر قوة. واستخدام

وسائل اتصال مختلفة يزيد من قوة الالتزام، من ذلك إبلاغ الطرف الآخر بالتزام معين، ثم بعد ذلك تسليمه بياناً مكتوباً بالالتزام، وقراءة البيان بصوت عالٍ، ثم توزيع بيان الالتزام على الآخرين.

دعم التهديد، أو الوعد:

عند استخدام التهديد، فإنه هناك مخاوف بأن يجاوز الحدود المقبولة، إذ إن استخدام أسلوب التهديد على نحو أكثر من اللازم قد يظهر المفاوض على أنه غير عقلاني ويستعيض عن ذلك بأسلوب التهديد. فالجمل مثل: «في حال عدم حصولي على تنازل بشأن هذه المسألة، فإني أعتقد بأنك لن تبقى في نشاطك يوماً آخر»، غالباً ما تُقابل بعدم الرضا أو التجاهل ولا تجد الاهتمام أو الاستجابة. والجمل الطويلة والتفصيلية المبالغ فيها تؤثر على نحو سلبي في مصداقية المفاوض. وعلى النقيض من ذلك، فإن الجمل البسيطة والمباشرة المتضمنة لطلبات محددة، وشروط معينة تعتبر النتائج المترتبة عليها أكثر فاعلية.

وهناك العديد من الأشياء التي يمكن استخدامها لدعم التهديد الصريح أو الضمني الوارد في التزام معين. وأحد هذه الوسائل هو مراجعة الظروف المماثلة والنتائج المترتبة عليها، كذلك اتخاذ تحضيرات واضحة لتنفيذ التهديد. وتلجأ الشركات استعداداً لمواجهة إضراب من قبل العاملين إلى تكوين احتياطيات من البضائع لمواجهة النقص نتيجة التوقف عن العمل، كما تعمل الاتحادات العمالية على تأمين دعم مالي لمواجهة أيام الإضراب كما تقدم نصائح لأعضائها حول الكيفية التي بإمكانهم من خلالها مواجهة النقص في الدخل خلال أيام الإضراب المتوقعة. والوسيلة الأخرى هي القيام بتهديدات صغيرة والقيام بتنفيذها مسبقاً قبل إبداء تهديد رئيسي، مما يقود الطرف الآخر إلى الاعتقاد بأن التهديدات الرئيسية سيتم أيضاً تنفيذها. مثلاً، يستطيع المفاوض أن يقول: «إذا لم يتم الإسراع في وتيرة المفاوضات فإني لن أحضر إلى مقر الاجتماع بعد الظهر»، ثم يقوم بتنفيذ هذا التهديد.

والبحوث التي أجريت على التهديد في المفاوضات تشير إلى أن المفاوضين الذين يستخدمون التهديد ينظر إليهم على أنهم أقوى من المفاوضين الذين لا يستخدمون التهديد في مفاوضاتهم[٣١]. وهذا الاعتقاد بقوة المفاوضين الذين يستخدمون التهديد لا يبدو أنه قد انعكس على نحو إيجابي على نتائج المفاوضات بالنسبة لمستخدمي أسلوب التهديد في التفاوض. في الحقيقة، مستخدمو التهديد ينظر إليهم على أنهم

أقـل تعاوناً من المفاوضين الآخرين، ونتائجهم فـي المفاوضات التكاملية تبدو أقل من نظرائهم الذين لا يستخدمون التهديد(٣٢).

منع الطرف الآخر من الالتزام قبل الأوان:

جميـع إيجابيات الموقف التفاوضـي الملتزم به تعمل ضد المفـاوض عندما يصبح الطـرف الآخر ملتزماً بما تم التوصـل إليه. لذلك فإن الإسـتراتيجية العامة تكمن فـي محاولة منع الطرف الآخر من الالتزام قبل الأوان. ومن المتعارف عليه أن الناس يتخـذون موقفـاً معيناً ويلتزمون به عندما يكونون غاضبين أو عندما يشـعرون بأنهم دفعـوا إلى أقصى حد ممكن، ومثل هـذه الأوضاع غالباً ما تكـون غير مخطط لها، ويمكن أن تعمل ضد مصلحة الطرفين المتفاوضين. ويستتبع ذلك أن على المتفاوضين أن ينتبهوا بشكل جيد إلى مستوى انفعال أو غضب أو فقد الأعصاب من قبل الطرف الآخر.

وإحدى الوسـائل لمنـع الطرف الآخر من تبني التزام محـدد، تكمن في عدم منحه الوقت الضروري لذلك. ففي الاتفاق العقاري مع خيار الانسحاب أو عدم إمضاء البيع، للبائع اسـتهلاك الوقت بـأن يعلن بأنه غير متفرغ أو منشـغل أو يطلب فحصاً مكثف للعقار وحدوده، مما يحرم المشتري المحتمل الفرصة من الوصول إلى نتيجة نهائية (وفي هذه الحالة قد تجد المشـتري الآخر والذي ربما يدفع أكثر للبائع، دخل في مفاوضات مع البائع). والأسلوب الآخر لمنع الطرف الآخر من الوصول إلى التزام محدد يتمثل في الإهمـال أو التقليل من أهمية التهديد بعـدم الاعتراف بالتزام الطرف الآخر، أو حتى بالتندر به. فالمفاوض ربما يقول للطرف الآخر على نحو مهذب: «إنك في الحقيقة لا تقصد ذلك»، أو ببسـاطة يستمر في المفاوضات وكأنه لم يسمع أو يفهم الموقف الملتزم بـه من قبل الطرف الآخر. فإذا كان المفاوض يسـتطيع أن يتظاهر بأنه لم يسـمع ما قالـه الطرف الآخر أو عدم اعتباره ذا أهمية، فإن بإمكانه تجاهل ما قاله المفاوض في مرحلة لاحقة بدون مواجهة التبعات التي كان يمكن مواجهتها لو أن الالتزام الذي أبداه المفاوض الآخر قد أخذ على محمل الجد. ومع أن باسـتطاعة الطرف الآخر أن ينفذ تهديده، إلا أن اعتقاده بوجوب تنفيذه سوف يتضاءل في هذه الحالة.

إيجاد وسائل للتخلي عن الموقف الملتزم به:

في أحايين كثيرة، يرغب المفاوضون في إخراج الطرف الآخر من الموقف الذي التزم

به، وفي أحيان أخرى يريد ذلك الطرف الخروج من هذا الموقف. فكيف يمكن تحقيق ذلك؟ نقترح أربعة طرق للتخلص من الالتزامات.

التخطيط المسبق للتخلي عن الالتزام:

أحد الوسائل المقترحة لذلك سبقت الإشارة إليه، وهو عند بناء التزام معين، يتوجب على المفاوض في ذات الوقت التخطيط على نحو سري في كيفية الخروج من هذا الالتزام. باستطاعة المفاوض أن يلجأ أيضاً إلى إعادة صياغة الالتزام على نحو يشير إلى أن الظروف التي تم فيها التعهد أو الالتزام قد تغيرت. وفي بعض الأحيان المعلومات المقدمة من الطرف الآخر خلال المفاوضات يمكن أن تسمح للمفاوض بأن يقول: «بناءً على المعلومات التي عرفتها منك خلال هذا النقاش، فإني أعتقد بأنه يتوجب علي إعادة التفكير في موقفي السابق». والأمر نفسه يمكن عمله بالنسبة للمفاوض الآخر. المفاوض الذي يرغب في أن يجعل من الممكن للطرف الآخر أن يتخلى عن التزام قد تعهد به دون أن يفقد مصداقيته، باستطاعته أن يقول له: «نظراً للمعلومات التي قدمتها لك بشأن الوضع (أو نظراً لهذه المعلومات الجديدة) فإنه يمكنني مساعدتك للنظر فيما إذا كان موقفك السابق أصبح غير قائم». وغني عن القول، أن آخر أمر يبحث عنه المفاوض هو إحراج الطرف الآخر أو أن يصدر تصريحات تتضمن أحكاماً انطباعية أو مسبقة بشأن التغيير في الموقف: بل بدلاً من ذلك فإن الطرف الآخر يجب أن يعطى كامل الفرصة للانسحاب أو تغيير موقفه دون أن يفقد احترامه أو ماء وجهه.

ترك الالتزام يموت بهدوء:

الطريقة الثانية للتخلي عن الالتزام تتمثل في ترك الموضوع يموت بشكل هادئ. فبعد مدة من الوقت، يمكن للمفاوض أن يقدم مقترحاً جديداً في مجال أو موضوع الالتزام بدون التطرق إلى الالتزام الذي تبناه سابقاً. ومن التنويع في هذه العملية يمكن إجراء خطوة أولية في اتجاه تم تجنبه في الالتزامات التي قدمها الطرف الآخر. مثلاً، الموظف الذي سبق أن ذكر بأنه لن يقبل عملاً معيناً، فإنه يمكن أن يسأل عن الفوائد التي سوف تعود على حياته المهنية لو أنه قبل بشكل مؤقت التوظيف أو التكليف بذلك العمل. وفي حالة رد الطرف الآخر على أي من هذين الأسلوبين، أو بين من خلال السكوت أو القول أن رغبته في جعل الأمور تسير في هذا الاتجاه، فيجب ببساطة ترك المفاوضات تسير.

إعادة صياغة الالتزام:

الأســلوب الثالث الذي يمكن اتباعه للتخلص من الالتــزام، هو إعادة صياغته في مصطلحات أكثر عمومية. فالطرف الذي يرغب في التخلي عن الالتزام ســوف يقوم بطرح مقترح جديد، مغيراً بعض التفصيل بحيث تكون منسجمة مع احتياجاته ومتطلباته الحالية، مع الإبقاء ظاهرياً على المبادئ العامة في الصياغة الســابقة للالتزام. مثلاً، المشــتري الذي طالب البائع بتقــديم خصم مقداره (١٠٪) علــى الثمن، يمكنه إعادة صياغة هذا الطلب بأن يقول ببساطة بأنه يطالب بخصم مؤثر وكبير. والطرف الثاني في هذه الحالة سيتولى البحث عن المقصود بالخصم المؤثر في هذه الحالة.

تقليل الأضرار:

أخيراً، إذا ما تراجع الطرف الآخر عن الالتزام الذي قدمه، فإنه من المهم الحد من أي ضرر محتمل يمس احترامه لذاته أو لعلاقته مع من يتولى تمثيلهم. وإحدى الإستراتيجيات التي يمكن اســتخدامها في هذه الحالة هي القيام بإعلان عام عن تحرك الطرف الآخر نحو تحقيق هدف نبيل أو هدف آخر ذي أهمية أكبر. السياسيون بإمكانهم الانسحاب من موقف معين التزموا به نظراً لاهتمامهم العميق بالســلام والإنسانية. والبائع أو المشتري ربمــا يتراجع عن إبرام صفقة عقارية من أجل دعم القوة الاقتصادية لمجتمعه. والمديرون ربما يتخلون عن التزام قطعوه على أنفسهم في سبيل تحقيق مصلحة الشركة.

الموقف الملتزم به يعتبر وسيلة فعالة في المفاوضات، كما أنه يعتبر وسيلة غير مرنة ومن ثم يتحتم التعامل معه بحذر. وكما هو الحال مع أي وسيلة أخرى، يجب أن نكون متنبهين بشــأن الطرق التــي يمكن من خلالها منع الأطراف الأخرى من اســتخدامه ضدنا والفرصة المتاحة لنا لاســتخدامه في سبيل تحقيق أهدافنا التفاوضية. ولسوء الحظ فإن أغلب الالتزامات التي يتم التعهد بها تتم نتيجة للغضب والرغبة في إيقاف التنــازلات وليس بناء على تخطيط فني مــدروس على نحو كاف. وفي كلا الحالتين، فــإن العنصر الرئيس للموقف الملتزم به هو ترتيب التبعات المترتبة على ســلوك معين بحيث يكون في مرحلة ما عنصراً غير خاضع للتفاوض أو أنه لا يمكن التفاوض بشأنه إلا تحت مخاطرة شديدة بالنسبة لكلا الطرفين أو أحدهما. الأحداث أو الآثار تصبح غيــر قابلة للتفادي إلا إذا تم إيقافها تحت مخاطرة كبيرة بالنســبة لأحد الأطراف أو كليهما. والالتزام المتعهد به يجب أن يكون قابلاً للتصديق، وما يجب التصديق بشأنه هــو أنه لا يوجــد ما يمكن عمله لتغييــر الوضع، فمثلاً إذا حدث أمــر ما فإن نتيجة

محددة ستترتب عليه ولا يمكن تفاديها. إن إقناع الطرف الآخر بأن الأمر محسوم بشأن الموضوع محل النقاش مهمة شاقة تتطلب الكثير من الاستعداد والوقت والمهارة. بناءً على ذلك، فإن التخلص من التزام تم التعهد به يعتبر أمراً صعباً، ولكن العملية يمكن أن تكون أسهل من خلال التخطيط لمخرج سري أثناء وضع الالتزام محل التعهد. وكثير من الخطوات التي يمكن للمفاوض استخدامها للتخلص من التزام تعهد به بالإمكان استخدامها من قبل الطرف الآخر لتساعده على الخلاص من التزام معين، بل والأفضل من ذلك أنها قد تساعده على عدم إنشاء التزام جديد.

إتمام الاتفاق:

بعد التفاوض لمدة من الزمن، وكسب مزيد من المعلومات عن احتياجات ومواقف، وربما أيضاً عن نقطة مقاومة الطرف الآخر، فإن التحدي التالي للمفاوض هو إتمام الاتفاق. هناك العديد من الأساليب المتاحة للمفاوض لإنجاز الاتفاق، واختيار الأسلوب المناسب لنوع محدد من التفاوض يعتبر بذات القدر فناً وعلماً[٢٣].

تقديم البدائل:

بدلاً من تقديم عرض نهائي وحيد، باستطاعة المفاوضين تقديم بديلين أو ثلاثة بدائل للطرف الآخر والتي قد تختلف نسبياً من حيث الإيجابيات والسلبيات. يرغب الناس في أن تتوافر لديهم خيارات، وتقديم خيارات للمفاوض المقابل يمكن أن يكون أسلوباً فعالاً لإتمام الاتفاق. وهذا الأسلوب يمكن أيضاً استخدامه من قبل فريق العمل الذي لا يستطيع اتخاذ قرار بشأن التوصيات التي بالإمكان رفعها للإدارة العليا. فإذا وُجد في حقيقة الأمر حلان مختلفان مبرران ويمكن تنفيذهما، فإنه يمكن لفريق العمل رفع هذين الحلين للإدارة مع بيان إيجابيات وسلبيات كل منهما.

افتراض الإتمام:

غالباً يستخدم البائعون أسلوب افتراض إتمام الاتفاق. فبعد إجراء نقاش عام حول احتياجات ومواقف المشتري، غالباً ما يأخذ البائعون نموذج طلب شراء ويشرعون في تعبئة البائع، وغالباً يبدأ البائع بسؤال المشتري عن اسمه وعنوانه قبل الانتقال إلى الموضوعات التي قد تكون معقدة (مثل السعر والتصميم). وعند استخدام هذا الأسلوب لا يسأل البائع المشتري عما إذا كان يرغب في الشراء، وبدلاً من ذلك فإنه يتصرف وكأن قرار الشراء قد تم من قبل المشتري، وبناءً على ذلك يجب إنهاء الإجراءات وتعبئة النماذج المتعلقة به[٢٤].

تقاسم الفرق:

تقسيم الفرق ربما يكون أكثر الأساليب انتشاراً وقبولاً بين المفاوضين. المفاوض الذي يتبع هذا الأسلوب عادة يقدم تلخيصاً للمفاوضات التي تمت (كأن يقول: «لقد أمضينا جميعاً وقتاً طويلاً في التفاوض حول هذا الموضوع، وقدمنا الكثير من التنازلات ... إلخ») وبعد ذلك يقترح قائلاً بأنه نظراً لأن آراء الأطراف قد أصبحت قريبة بعضها من بعض إلى حد كبير «فلماذا لا تتم قسمة الفرق بين الطرفين؟» وقد يكون هذا أسلوباً فعالاً لإنجاز الاتفاق، مع افتراض شروع الأطراف في التقدم بعروض افتتاحية عادلة للجميع. والمفاوض الذي يقدم عرضاً افتتاحياً مبالغاً فيه، ثم يقترح تقاسم مقدار الاختلاف فإنه يستخدم أسلوباً تفاوضياً عنيفاً. (لمزيد من الإيضاح انظر الفقرات التالية).

العروض الانفجارية:

العرض المتفجر يتضمن تحديد وقت ضيق لإنجاز الاتفاق بهدف الضغط على الطرف الآخر من أجل أن يوافق بسرعة. مثلاً الشخص الذي تفاوض على وظيفة ربما يقدم له أجراً مغرياً ومجموعة من المميزات، وقد يخطر أيضاً بأن العرض سوف تنتهي مدته خلال أربع وعشرين ساعة فقط. والهدف من العرض المتفجر هو إقناع الطرف الآخر لقبول التسوية والتوقف عن النظر في البدائل الأخرى. وهذا الأسلوب يكون فعالاً على وجه الخصوص في الحالات التي لا يزال فيها الطرف الآخر متلقياً العرض في مرحلة إيجاد وتكوين البدائل الأخرى التي قد تكون محققة أو غير محققة لتطلعاته أو قابلة للتطبيق (مثل المتقدم لوظيفة ويجري في الوقت نفسه مقابلة مع منشأة أخرى). وقد يشعر الأشخاص بعدم الارتياح لتلقي عرض انفجاري نظراً لاعتقادهم بأنهم تحت ضغط غير عادل. العروض الانفجارية يبدو أنها تناسب أكثر المنظمات التي تملك الإمكانات التي تجعلها قادرة على تقديم عروض جذابة في مرحلة متقدمة من المفاوضات بهدف منع الطرف الآخر من استكمال بحثه عن عرض أفضل محتمل.

تقديم المحليات:

من الأساليب الأخرى لإتمام الاتفاق حفظ تنازل خاص يمكن الإفصاح عنه قبيل إتمام المفاوضات وعقد الاتفاق أو التسوية. وفي هذا الأسلوب يخبر المفاوض الطرف

الآخـــر بأنه ســـوف يقدم تنـــازلاً إضافياً في حالة ما إذا وافق علـــى إتمام الصفقة أو إجراء التســـوية. مثلاً، عند بيع المنزل يستطيع المالك أن يوافق على أن يجعل الستائر والأدوات الكهربائية والإضاءة والتي كانت مســـتثناة من البيع، ضمن سعر المنزل المباع من أجل إتمام الاتفاق. ولاستخدام هذا الأسلوب على نحو فعال، فإن المفاوض يحتاج إلـــى أن يأخذ ذلـــك في الاعتبار عند وضـــع خطته التفاوضيـــة، وإلا فإنه ربما يقدم تنازلات أكثر مما يجب عند إتمام الصفقة أو إجراء التسوية.

أساليب التفاوض الضاغطة:

الكثيـــر من الكتب المعروفة عن المفاوضات تناقش اســـتخدام المفاوض للأســـاليب التفاوضية الضاغطة للتغلب على الطرف الآخر[٣٥]. ومثل هذه الأساليب مصممة من أجل ممارسة الضغط على الأطراف المستهدفة لكي يقوموا بعمل أشياء لا يرغبون في القيام بها، وتبني هذه الأساليب يخفي تقيد الطرف الذي يستخدمها بأسلوب المساومة التوزيعي. إنه من غير الواضح بالتحديد عدد الحالات التي تنجح فيها هذه الأساليب ومقدار نجاحها، إلا أنها تعمل بشـــكل أفضل في مواجهة المفاوضين غير المســـتعدين على نحو جيد. وهذه الأساليب قد تكون لها نتائج عكسية على المفاوض. ويجد كثير من الأشخاص أساليب التفاوض العنيفة أساليب عدائية، ويتحمسون للانتقام في حال اســـتخدامها ضدهم. ويعتبر الكثير من المفاوضين أن هذه الأســـاليب خارج نطاق أي وضع تفاوضي. (انظر الفصل الســـابع لمزيد من المعلومات عن أخلاقيات التفاوض). ونحن لا نوصي باســـتخدام أي من الأســـاليب التالية. فـــي الحقيقة، إن تجربتنا في هذا المجال تثبت بأن هذه الأســـاليب ترتب آثاراً ســـلبية علـــى المفاوضات أكثر بكثير مما تحققه من إيجابيات. إن تلك الأســـاليب صعبة التطبيق على أرض الواقع، ليس كما يبدو من مجرد القراءة عنها، وكل أســـلوب منها يتضمن مخاطر للشـــخص الذي يســـتخدمه، كمـــا ينطوي على الضرر الـــذي يلحق صورته أمـــام الآخرين، ويؤدي إلى إضاعة الاتفاقات وتلحقه السمعة السيئة وسعي الطرف الآخر للانتقام، لكن من المهم أن يفهم المفاوضون هذه الأساليب فقد تستخدم ضدهم.

التعامل مع الأساليب العنيفة التقليدية:

المفاوض الذي يتعامل مع طرف آخر يستخدم أساليب تفاوض عنيفة يمتلك العديد من الخيارات بشـــأن الكيفية التي يرد بها على تلك الأســـاليب. والرد الإســـتراتيجي الجيد على تلك الأساليب يتطلب من المفاوض التعرف على الأسلوب بشكل سريع وفهم

مضمونه وكيف يعمل. أغلب الأساليب مصممة إما لتدعيم مظهر الموقف التفاوضي للشخص الذي يستخدمها، أو لتغيير الانتباه عن الخيارات المتاحة للطرف الآخر. وتحديد أفضل طريقة للرد على الأسلوب المستخدم من قبل الطرف الآخر يعتمد على أهداف المفاوض وعلى المحتوى العام للمفاوضات (من هو الطرف الذي يجري معه المفاوض المفاوضات، وما البدائل المتاحة له). ولا يوجد رد واحد يمكن اللجوء إليه في كل الأحوال. وسوف نناقش هنا أربعة خيارات رئيسة متاحة للمفاوض للرد على الأساليب العنيفة التقليدية[٣٦].

أ- التجاهل:

على الرغم من أن تجاهل الأسلوب التفاوضي العنيف ربما يبدو كأنه رد ضعيف، إلا أنه قد يكون في حقيقته رداً قوياً. إن استخدام بعض أساليب التفاوض العنيفة التي سيتم وصفها لاحقاً يتطلب الكثير من الجهد والطاقة، لذلك فإن الطرف الآخر يستخدم طاقته في تنفيذ هذه الأساليب، في حين يكون للمفاوض أن يستخدم طاقته في العمل نحو تحقيق احتياجاته. فعدم الرد على تهديد معين غالباً ما يكون هو الأسلوب الأمثل للتعامل معه. في هذه الحالة يتظاهر المفاوض بأنه لم يسمع بما قاله الطرف الآخر، أو يقوم بتغيير الموضوع ويجعل الطرف الآخر يدخل في مناقشة الموضوع الجديد. كما يمكن للمفاوض أن يطلب وقتاً للراحة والتوقف، وعند العودة لطاولة المفاوضات يقوم بتغيير موضوع النقاش. كل هذه الخيارات يمكن أن تقلل أو تحد من آثار التهديد وتتيح للمفاوض الاستمرار في تنفيذ الأجندة الخاصة به في حين يحاول الطرف الآخر اتخاذ قرار بشأن الخدعة التالية التي يمكنه استخدامها.

ب - مناقشة الأساليب العنيفة:

إحدى الطرق الجيدة للتعامل مع الأساليب العنيفة، هي مناقشتها مع الطرف الآخر، وهذا يتمثل في أن المفاوض يوضح للطرف الآخر بأنه يعلم ما يقوم به الطرف الآخر من أساليب، وأنه يعلم حتى مضمونها[٣٧]. وبعد ذلك يعرض المفاوض مناقشة عملية التفاوض ذاتها وإجراءاتها (أي الكيفية التي سيتم من خلالها إجراء المفاوضات)، وذلك قبل الاستمرار في الجوانب الموضوعية للمفاوضات. ثم بعد ذلك، يقترح المفاوض التحول إلى أسلوب أقل حدة للتفاوض. وبشكل صريح يبين المفاوض بأن الطرف الآخر مفاوض صعب المراس، وأنه يمكن له تبني ذات الأسلوب في مواجهته. وأخيراً يقترح المفاوض على الطرف الآخر بأن يتبنى كلا الطرفين أساليب تفاوضية أكثر إنتاجية، تسمح لكليهما تحقيق مكاسب من هذه المفاوضات.

ج - نوع الرد على الأساليب العنيفة:

باستطاعة المفاوض دائماً أن يرد على الطرف الآخر بذات الأسلوب التفاوضي القاسي المستخدم ضده. وعلى الرغم من أن تبني هذا الأسلوب، قد ينتج عنه غالباً نوع من الصخب وشعور بالكراهية أو عدم الارتياح بين المفاوضين، إلا أن هذا الأسلوب باعتباره أحد الخيارات المتاحة يجب أن لا يستبعد كلياً. فبعد أن تتضح الرؤية، سيدرك كلا الطرفين مهارتهما في استخدام الأساليب التفاوضية العنيفة، كما قد يدركان أن الوقت قد حان لاستخدام أسلوب تفاوضي جديد. والرد بلطف على الأساليب التفاوضية العنيفة التي يلجأ إليها الطرف الآخر ربما يكون أكثر فائدة عند التعامل مع طرف آخر يسعى لاختبار عزيمتك وتحملك، أو للاستجابة لمواقف مبالغ فيها تم اتخاذها من قبل الطرف الآخر في المفاوضات. أحد المشاركين في حلقة علمية عن التفاوض أخبر أحد المؤلفين القصة التالية عن التفاوض لشراء سجادة في أحد بلدان شمال أفريقيا:

«لقد عرفت بأن قيمة السجادة كانت نحو ألفي (٢,٠٠٠) دولار، نظراً لأني كنت أبحث عن سجاد طوال مدة رحلتي لأفريقيا. لقد وجدت السجادة التي كنت أريدها وعملت على أن لا أبدو بأني مهتم بها بشكل كبير. وناقشت البائع بشأن سجاد آخر معروض قبل أن أتوجه نحو السجادة التي أريدها فعلاً. وعندما سألت البائع عن ثمنها، رد بأن قيمتها تسعة آلاف (٩,٠٠٠) دولار. وأجبته بأني سوف أدفع له خمسة آلاف (٥,٠٠٠) دولار أقل من قيمتها. ثم تفاوضنا لمدة وجيزة واشتريتها بسعر ألفي (٢,٠٠٠) دولار. من الواضح هنا أن المشتري رد على الأسلوب التفاوضي العنيف للبائع بذات الأسلوب. وعند سؤاله عما إذا كان مرتاحاً عندما قدم عرضه الافتتاحي، أجاب :

بالتأكيد، لم لا؟ البائع كان يعلم القيمة الحقيقية للسجادة وأنها كانت بحدود ألفي (٢,٠٠٠) دولار. وعلى أي حال يبدو أنه احترمني عندما قمت بالمساومة على هذا النحو. فلو أنني افتتحت عرضي برقم إيجابي، فإنه ربما ينتهي بي المطاف إلى أن أدفع أكثر مما تستحق السجادة، وإن كنت حقاً أريد هذه السجادة».

د - احتواء الطرف الآخر:

الطريقة الأخرى للتعامل مع الطرف الآخر المعروف باستخدام أساليب تفاوضية ضاغطة، هي محاولة كسبه والتقرب منه قبل أن يستخدم هذه الأساليب تجاهك.

هـــذا المدخل مبني على النظرية التي تقضي بـــأن مهاجمة الصديق أصعب بكثير من مهاجمة العدو. فإذا اســـتطعت أن ترســـخ العناصر والمقومات المشـــتركة بينك وبين الطرف الآخر وإيجاد شخص أو عنصر آخر لإلقاء اللوم عليه (مثل النظام أو المنافسة الأجنبية)، فإنك يمكن أن تغير من توجه الطرف الآخر ومن ثم منعه من اســـتخدام أي أسلوب عنيف ضدك.

الأساليب الضاغطة التقليدية:

ســـنناقش فيما يلي بعض الأساليب التي غالباً يتم وصفها بأنها أساليب ضاغطة، ونبين جوانب الضعف فيها.

الشرطي الجيد - الشرطي السيئ:

أســـلوب الشـــرطي الجيد والشرطي السيئ عرف بهذا الاســـم بعد استخدامه من قبل ضابطين (أحدهما لطيف والآخر قاس) وذلك بتبادل الأدوار في اســـتجواب أحد المتهمين. وهذا الأسلوب يمكن مشاهدته في بعض المسلسلات التلفزيونية. واستخدام هذا الأسلوب يتم على النحو التالي: المحقق الأول (وهو الشرطي السيئ) يقدم موقفاً افتتاحياً متشـــدداً يتضمن نقاطاً تهديديه، وســـلوكاً بغيضاً، ومتعالياً. بعد ذلك يترك هذا المحقـــق غرفة التحقيق لإجراء مكالمة هاتفية مهمـــة، أو لتهدئة الأمور وغالباً ما يتـــم ذلك بناءً على اقتـــراح المحقق الآخر. وأثناء غيابه، يحـــاول المحقق الآخر (وهو الشـــرطي الطيب) الوصول إلى اتفاق ســـريع قبل عودة المحقق السيئ ويجعل الوضع صعباً بالنسبة للجميع. وأحد النماذج غير الملحوظة لهذا الأسلوب هو إعطاء الشرطي الســـيئ مهمة الحديـــث، فقط في حالة ما إذا كانت المفاوضـــات متجهة نحو اتجاه لا يريده الفريق التفاوضي، أما إذا كانت المفاوضات تســـير بشـــكل جيد، فإن الشـــرطي الجيد هو من يتولى الحديث. وعلى الرغم من أن أســـلوب الشرطي الجيد والشرطي السيئ يبدو إلى حد ما واضحاً ومكشوفاً، إلا أنه غالباً ما يؤدي إلى تقديم تنازلات من قبل الطرف الآخر والوصول إلى اتفاقات تفاوضية[٣٨].

ولهذا الأســـلوب العديد مـــن نقاط الضعف، فكما تمت الإشـــارة إليـــه، فإن هذا الأسلوب واضح ومكشوف إلى حد ما. ويمكن مواجهته بشكل صريح بوصف ما يقوم به المفاوضون. والتعبير عن هذا الموقف بشـــكل مرح مثل القول للطرف الآخر: «يبدو أنكما تلعبان اللعبة القديمة للشـــرطي الجيد والشـــرطي السيئ معي، أليس كذلك ؟»

ســوف يؤدي الغرض من تفريغ هذا الأســلوب من قيمته حتى لو أنكر الطرف الآخر استخدامه لهذا الأسلوب. كما أن تطبيق أسلوب الشرطي الجيد والشرطي السيئ على أرض الواقع أصعب بكثير مما يبدو من خلال القراءة عنه، إنه بطبيعته يؤدي إلى إقصاء الطرف المســتهدف، ويتطلب غالباً من المفاوضين مزيــداً من الجهود نحو جعله يعمل بشــكل مرن بدلاً من صرف هذه الجهود نحو تحقيق أهداف المفاوضات. المفاوضون الذين يســتخدمون هذا الأسلوب يمكن أن يصبحوا منغمسين في تنفيذ أساليبهم على نحو يجعلهم يفشلون في التركيز على الحصول على أهدافهم التفاوضية.

الكرة العالية والكرة المنخفضة:

يبدأ المفاوضون الذين يستخدمون هذا الأسلوب بتقديم عرض مبالغ فيه من حيث الانخفــاض أو الارتفــاع في عرضهم الافتتاحي مع يقينهــم بأنه لا يمكن تحقيق هذا العــرض. والنظرية التي تقف خلف هذا الأســلوب هي أن العــرض المبالغ فيه يجعل الطرف الآخر يعيد تقييــم عرضه الافتتاحي ويتحرك نحو نقطة المقاومة الخاصة به على نحو أكثر. والخطورة التي قد تترتب على هذا الأســلوب هي أن المفاوض الآخر ربمــا يعتقد بأن المفاوضات ســوف تكون إضاعة للوقت، ولذلك فإنــه يوقف العملية التفاوضية. وحتى إذا ما اســتمر الطرف الآخر في المفاوضات بعد تلقي هذا الشكل من العروض، فإن ذلك سيتطلب من المفاوض المتمكن الكثير من الجهد في سبيل تبرير العرض الافتتاحي المبالغ فيــه وإعادة المفاوضات نحو نقطة يكون فيها الطرف الآخر مستعداً لتقديم تنازل مهم نحو العرض الافتتاحي المبالغ فيه.

وأفضل طريقة للتعامل مع أسلوب الكرة المنخفضة - الكرة العالية هي عدم تقديم أي عرض مقابل. والســبب في ذلك أن هذا الأســلوب يعمل به فــي الفترة الفاصلة بين ســماع المفاوض للعرض الذي يقدمه الطرف الآخر وبين تقديمه للعرض الخاص به. فلو استسلم المفاوض للميول الطبيعية نحو تغيير عرضه الافتتاحي نظراً لأنه قد يكــون من المحرج البدء في المفاوضات مــع وجود تباعد كبير بين مواقف الطرفين، أو نظراً لأن العرض الافتتاحي المبالغ فيه للطرف الآخر يجعله يعيد التفكير بشأن موقع النطاق التفاوضي، فإن المفاوض في هذه الحالة يكون قد وقع ضحية لهذا الأســلوب. وعندمــا يحدث ذلك، يتم قيــادة المفاوض أو التأثير فيه من خــلال العرض المبالغ به مــن قبل الطرف الآخر. لذلك، فإن الاســتعداد الجيد يعتبــر دفاعاً حيوياً ضد هذا الأسلوب. التخطيط الملائم سوف يساعد المفاوض على معرفة المدى أو النطاق العام لقيمة العنصر محل النقاش ويســمح له بالإجابة عن هذا الأســلوب بشكل شفهي من

خلال إحدى الإستراتيجيات التالية: (١) الإصرار على أن الطرف الآخر يبدأ بعرض افتتاحي معقول، ويمتنع عن التفاوض حتى يقوم الطرف الآخر بذلك. (٢) البدء بالتأكيد على فهمه للقيمة السوقية بصفة عامة للشيء محل النقاش، مع دعم ذلك بالحقائق والأرقام، وبالقيام بذلك فإن المفاوض يبين للطرف الآخر بأنه لا يمكن أن يخدع بهذا الشأن. (٣) يمكن للمفاوض التهديد بأنه سوف يترك المفاوضات سواءً لفترة مؤقتة أو بصفة نهائية، وذلك لإظهار عدم رضاه لاستخدام الطرف الآخر لهذا الأسلوب. (٤) تقديم رد مقابل مبالغ فيه أيضاً بهدف إرسال رسالة قوية وواضحة بأنه لن ينقاد أو يتأثر بالعرض المبالغ فيه من قبل الطرف الآخر.

أسلوب التظاهر:

يتمثل هذا الأسلوب في أن المفاوض يتظاهر بأن الموضوع أو العنصر محل التفاوض، والذي له أهمية محدودة أو ليس له أهمية على الإطلاق، مهم للغاية بالنسبة له. ثم يتخلى أثناء المفاوضات عن هذا العنصر أو الشيء مقابل تنازلات مهمة يقدمها الطرف الآخر بشأن عناصر أخرى هي المهمة فعلاً بالنسبة للمفاوض. هذا الأسلوب يكون أكثر فاعلية عندما يتعرف المفاوض إلى موضوع ما ذي أهمية للطرف الآخر، ولكنه ليس له ذات الأهمية بالنسبة له أو قد يكون حتى عديم الأهمية. مثلاً، البائع قد تكون لديه المنتجات مخزنة وجاهزة للتسليم، وعند التفاوض مع المشتري، فإن البائع مع ذلك قد يطلب تنازلات كبيرة من قبل المشتري لتنفيذ الطلب العاجل لهذا العميل. كما أن البائع يمكن أن يقلل من مقدار التنازلات التي يطالب بها لتنفيذ الطلب العاجل لهذه البضائع مقابل تنازلات أخرى يقدمها المشتري بشأن موضوعات أخرى، مثل سعر أو كمية البضاعة المطلوبة. ومثال آخر على هذا الأسلوب، يمكن للمفاوض أن يناقش الطرف الآخر على أنه يريد تنفيذ عمل أو مشروع معين (في حين أنه لا يفضل في الحقيقة هذا العمل)، وبعد ذلك وفي مقابل تنازلات كبيرة من الطرف الآخر يقبل بتنفيذ المهمة التي يرغب حقاً في تنفيذها (لكنه تظاهر بعدم رغبته بها ابتداءً).

هذا الأسلوب يعتبر بشكل أساسي أسلوباً خادعاً، ونظراً لكونه كذلك فإنه صعب التنفيذ. من الناحية المثالية، الطرف الآخر سوف يتفاوض مع المفاوض بحسن نية وسيأخذ ما يقوله على محمل الجد، في حين يريد المفاوض تحقيق غاية معينة من خلال التظاهر على نحو يخالف الحقيقة. لذلك فإن هذا قد يقود إلى وضع غير معتاد يتمثل في أن كل طرف من الأطراف ربما يناقش ويدافع على نحو يخالف رغباته الحقيقية (الطرف الآخر يطالب بتنازلات كبيرة بشأن موضوعات أخرى غير مهمة

بالنسبة له من أجل إعطاء المفاوض الموضوعات أو الأشياء التي لا يريدها والتي يسعى الطـرف الآخر لتحقيقها، والمفـاوض يمضي كثيراً من الوقت مـن أجل تقييم عرض الطرف الآخر وإعداد الحجج بشأن موضوعات أو مسائل يعلم جيداً بأنه لا يريدها). كمـا يصعب تغيير المواقـف التفاوضية والقبول بعـروض مخالفة لاتجاهات المفاوض واحتياجاتـه. لذلك فإنه إذا كانت القدرة على التحرك والتغيير غير ممكنة بالنسـبة للمفـاوض، فإنـه ربما ينتهي به الأمر إلـى قبول اتفاق أقل ممـا كان يمكن تحقيقه، لذلك فإن أسلوب التظاهر ربما يكون وسيلة لا يرغب المفاوض والطرف الآخر اللجوء إليها.

وعلى الرغم من أنه من الصعب تحقيق الحماية والدفاع الفعال ضد أسلوب التظاهر أو الخـداع، فإن التحضير الجيد للمفاوضـات يجعل المفاوض أقل عرضة للتأثر بهذا الأسـلوب. فإذا ما اتخذ الطرف الآخر موقفاً مناقضـاً لما كان يتوقعه المفاوض، فإن ذلك يدفعه إلى الاشـتباه بأن الطرف الآخر يستخدم أسلوب التظاهر. والتحري من خلال الأسئلة بشـأن السبب الذي من أجله يريد الطرف الآخر تحقيق نتيجة محددة ربما يساعد المفاوض على التقليل من تأثير هذا الأسلوب عليه. وأخيراً، يتوجب على المفـاوض أن يكون حذراً من التحـولات الفجائية في مواقف الطرف الآخر، خصوصاً في المراحل المتأخرة من المفاوضات، لأن ذلك يمكن أن يكون مؤشـراً على أن أسـلوب التظاهر كان يستخدم من قبل الطرف الآخر خلال مراحل التفاوض. مرة أخرى، فإن التسـاؤل على نحو حذر ودقيق عن السـبب الذي جعل الموقف المعاكس أصبح مقبولاً لدى الطرف الآخر بشكل فجائي، وعدم تقديم تنازل أكثر مما يجب بعد تغيير الطرف الآخر لموقفه بشـكل كامل، ربما يقلل بشكل كبير من فاعلية وتأثير التظاهر الذي قام به الطرف الآخر.

أسلوب الطلبات المحدودة:

المفاوضون الذين يسـتخدمون أسـلوب الطلبات الإضافية المحـدودة أو الصغيرة يطلبـون من الطرف الآخر تقديم تنازل صغيـر (مثلاً من ١ إلى ٢٪ من مجموع الربح للصفقة) بشـأن أحد عناصر التفاوض التي لم تتم مناقشـتها سـابقاً في المفاوضات من أجل إتمام الاتفاق. يصف هرب كوهن (Herb Cohen) هذا الأسـلوب على النحو التالـي: بعد تجربة عدد مـن البدل في محل بيع الملابس، أخبر البائع بأنك سـوف تأخـذ بدلة معينة إذا كانت ربطـة العنق ألحقت بها مجاناً[٣٩]. وربطة العنق هنا تمثل الطلـب الإضافي. ويزعم كوهن بأنه دائماً ما يحصل على ربطة العنق. ويحدث هذا

الأســلوب في نطــاق الأعمال، وفقاً لما يلي: بعد إمضاء الكثيــر من الوقت في إجراء المفاوضات، وعندما يصبح الاتفاق وشــيكاً، أحد الأطراف يطلب إضافة بند أو شرط لم تتم مناقشته أثناء المفاوضات، وهذا البند سوف يكلف الطرف الآخر تكلفة إضافية محدودة. وهذه التكلفة قليلة جداً بحيث لا تكون مبرراً لخســارة الاتفاق، لكنها كبيرة بما فيه الكفاية لإغضاب الطرف الآخر. وهذه هي نقطة الضعف الرئيســة في هذا الأسلوب. الكثير من الأشخاص يشعرون بأن الطرف الذي يستخدم هذا الأسلوب لم يقم بالتفاوض بحسن نية (إذ إنه كجزء من التفاوض المنصف يجب وضع جميع المسائل التي ســتتم مناقشتها خلال المفاوضات على جدول الأعمال عند بدء التفاوض). حتى إذا ما ادعى الطرف الآخر بأنه يشــعر بالحرج لنسيان هذه المسألة حتى هذه المرحلة، الطرف الذي استخدم هذا الأسلوب في مواجهته لن يشعر بالارتياح بشأن هذه العملية وســوف يســعى غالباً إلى الانتقام في المفاوضات المســتقبلية بين الطرفين. وهناك طريقتان جيدتان لمواجهة هذا الأســلوب. الأولى، يتم فيها التعامل مع هذا الأســلوب بالســؤال عمــا إذا كان هناك طلبات أخــرى للطرف الآخر. وهذا الســؤال يجب أن يستمر حتى يبين الطرف الآخر بأن جميع المسائل تم طرحها للتفاوض، وعند ذلك كلا الطرفين يمكنهما مناقشــة جميع المسائل في ذات الوقت. أما الطريقة الثانية فتتمثل بأن يكون للمفــاوض طلباته الإضافية المحدودة بحيث تكــون جاهزة لتقديمها مقابل الطلبــات الإضافية التي قد يقدمها الطرف الآخر، فيكون باســتطاعته الرد على أي طلب إضافي من قبل الطرف الآخر بطلب إضافي من قبله[٤٠].

أسلوب الدجاجة أو الخوف:

أســلوب الدجاجة أو الخوف عرف بهذا الاســم بعد التحدي الذي كان يجري في الخمسينيات من القرن الماضي، والذي تم تصويره في فيلم للممثل جمس دين (James Dean) المســمى «ثوار بدون ســبب»، والذي يتمثل في أن شــخصين يقودان سيارتين إحداهمــا في مواجهــة الأخرى، أو في مواجهة جرف تدفــع أحدهما لينحرف تجنباً للكارثة أو الحادثة. الشــخص الذي يتفادى الحــادث يطلق عليه الدجاجة أو الجبان والشــخص الآخــر يعامل وكأنه بطل. المفاوضون الذين يســتخدمون هذا الأســلوب يستخدمون ادعاءات كبيرة مع التهديد بتنفيذها لإجبار الطرف الآخر على الانسحاب خوفــاً وإعطائهم ما يريــدون. في مفاوضات العلاقات العماليــة، الإدارة ربما تخبر ممثلــي الاتحاد العمالي بأنه إذا لم يوافقوا على العرض الحالي للعقود فإن الشــركة سوف تغلق المصنع وتخرج من هذا النشاط (أو أنها ستنتقل إلى ولاية أو دولة أخرى).

ومن الواضح أن هذا الأسلوب يشكل مغامرة كبيرة. فمن ناحية الإدارة يجب أن تكون على استعداد لتنفيذ هذا التهديد - فإذا ما قرر الاتحاد العمالي مواجهة ادعاء الإدارة، ولم تقم بتنفيذ ما هددت به فإنها لن تصدق مستقبلاً. ومن ناحية أخرى، كيف يستطيع الاتحاد أن يغامر ويقرر مواجهة التحدي؟ فإذا كانت الإدارة تقول الحقيقة، فإن الشركة قد تغلق المصنع فعلاً وتنتقل إلى مكان آخر.

ونقطة ضعف أسلوب التخويف يتمثل في أن المفاوضات تتحول إلى لعبة جادة، يجد فيها أحد الطرفين أو كلاهما بأنه من الصعب التفريق بين الحقيقة وبين المواقف التفاوضية المصطنعة. فهل سوف ينفذ الطرف الآخر التهديدات التي أطلقها؟ غالباً لا نستطيع التحقق من ذلك نظراً لأن الظروف يجب أن تكون شديدة حتى تتحقق مصداقية هذا الأسلوب، فإذا كانت الظروف التي تجري فيها المفاوضات صعبة فإن المفاوض سينزع بشكل أكبر نحو استخدام هذا الأسلوب. مثلاً، الرئيس بيل كلنتون (William Clinton) رئيس الولايات المتحدة الأمريكية، والرئيس العراقي السابق صدام حسين، مارسا هذا الأسلوب بشأن برنامج الأمم المتحدة للتفتيش على العراق الخاص بالاشتباه بوجود مصانع أسلحة كيميائية وبيولوجية في العراق. وقد أدى ذلك في بعض الأحيان إلى توجيه ضربات صاروخية ضد العراق.

ويصعب على المفاوض تحقيق الحماية والدفاع الفعال ضد أسلوب التخويف. والالتزام بتنفيذ التهديد يمكن التقليل من أهميته، أو إعادة صياغته، أو تجاهله، وبذلك فإنه يمكن أن يفقد قوته. إن أخطر أساليب الرد على التهديد يتمثل في تقديم المفاوض أسلوبه التهديدي الخاص به. وفي هذه الحالة فإن أياً من الطرفين لن يكون على استعداد للتراجع عن موقفه حتى لا يفقد ماء وجهه. ومن الواضح أن الاستعداد والفهم العميق لموقف كلا الطرفين أمران مهمان لمحاولة تحديد النقطة الفاصلة بين الحقيقة والادعاء أو أسلوب التهديد للطرف الآخر. واستخدام خبراء خارجيين للتحقق من المعلومات أو للمساعدة في إعادة رسم إطار المفاوضات خيار آخر متاح للمفاوض.

أسلوب الإكراه:

ويمكن إدراج الكثير من الأساليب التفاوضية تحت مظلة المعنى الواسع للإكراه، إذ إنها تتشابه من حيث أنها تسعى إلى إلزام الطرف الآخر على الموافقة من خلال الخداع العاطفي، أو الغضب أو الخوف غير المعتاد. مثلاً، الطرف الآخر ربما يستخدم

عن قصد الغضب لبيان أهمية أو خطورة موقف ما. وقد واجه أحد مؤلفي هذا الكتاب بالتجربة التالية وسردها كما يلي:

«بينما كنت أتفاوض مع أحد بائعي السيارات، فقد البائع أعصابه، وقام بتمزيق ما كتبه من ملاحظات وطلب مني الجلوس والاستماع له، وبدأ يشرح بصوت مرتفع بأن ما عرضه كان أفضل اتفاق يمكن تحقيقه في المدينة، وفي حالة عدم قبولي له في ذلك المساء فإنه لا حاجة لعودته إلى معرض السيارات مرة أخرى وإضاعة وقته. لم أشتر السيارة ولم أعد مرة أخرى للمعرض ولا أعتقد أن أياً من طلابي في المفاوضات الذين أروي لهم القصة كل سنة قد ذهبوا إليه. أعتقد أن البائع كان يحاول إجباري على قبول الاتفاق أدرك بأني لو ذهبت إلى معرض سيارات آخر فإن عرضه سيبدو غير جيد. والذي لا يدركه البائع أنني ذهبت إلى محاسب المعرض وطلبت منه معلومات إضافية بشأن الاتفاق وتبين لي أن البائع قد كذب بشأن قيمة السيارة، لذلك فقد أعصابه عندما اكتشفت كذبه».

أحد أشكال الإكراه يتضمن إبراز مظهر المشروعية بشأن طلبات المفاوض، فإذا كانت هناك درجة عالية من المشروعية، فإنه توجد مجموعة من السياسات أو الإجراءات لحل النزاعات. والمفاوضون الذين ليست لديهم هذه السياسات أو الإجراءات ربما يحاولون إيجادها ثم فرضها على المفاوض الآخر في حين أنهم يجعلون هذه الإجراءات تبدو كأنها مشروعة. مثلاً السياسات المكتوبة في أدلة أو وثائق رسمية مطبوعة مسبقاً أو الاتفاقيات الموقعة سوف تكون أقل عرضة للتشكيك من تلك السياسات التي يتم عرضها بشكل شفهي[٤١]. عقود القرض المفصلة والطويلة المستخدمة من قبل البنوك لإقراض العملاء نادراً ما تتم قراءتها بشكل كامل من قبل العملاء[٤٢]. فكلما كانت المشروعية واضحة، قلت احتمالية التشكيك بمصداقية الإجراءات المتبعة أو العقود المقترحة للتوقيع. أخيراً، الخطيئة يمكن استخدامها وسيلة للإكراه والضغط. فالمفاوضون يمكن أن يشككوا في استقامة الطرف الآخر، أو مقدار ثقة ذلك الطرف بهم. والهدف من هذا الأسلوب هو وضع الطرف الآخر في موقف دفاعي بحيث يركز على المسائل المتعلقة بالذنب أو الثقة بدلاً من مناقشة الجوانب الموضوعية للمفاوضات. ولمواجهة أساليب الضغط والإجبار، توجد أمام المفاوضين خيارات متعددة. فأساليب الضغط مصممة لجعل المفاوض يشعر بأنه أكثر قوة من الطرف الآخر ولجعل الأشخاص يقدمون تنازلات بناءً على أسباب عاطفية بدلاً من أسباب موضوعية (مثلاً بناءً على حقائق جديدة). وعند تقديم أي تنازل، فإنه من المهم للمفاوضين أن يدركوا لماذا

قدموا هذا التنازل. فإذا ما بدأ الشـخص يشـعر بأنه مهدد، أو يفترض أن الطرف الآخر أكثر قوة (وهو في الحقيقية ليس كذلك)، أو ببسـاطة يقبل مشروعية «سياسة الشـركة» التي يمثلها المفاوض الآخر، فإن ذلك يعني غالباً بأن الضغط له تأثير على المفاوضات. فإذا كان المفاوض الآخر يتصرف بعدوانية، فإن مناقشة عملية التفاوض معه يعتبر خياراً جيداً. ويمكن للمفاوض أن يشرح بأن سياسته هي التفاوض بأسلوب عادل ومحترم، وأنه يتوقع أن يعامل بذات الأسلوب في المقابل. والخيار الجيد الآخر يتمثـل في تجاهل محاولات الطـرف الآخر بالضغط عليه نظراً لأن الضغط يمكن أن يكون له تأثير في حالة واحدة وهي حالة السـماح به. وبينما يبدو ذلك بسـيطاً جداً ليكـون واقعياً، يمكن للمفاوض أن يفكر لماذا يتعرض بعض الأشـخاص الذين يعرفهم للإكراه بواسـطة أشـخاص لهم سـلطة والبعض الآخر لا يتعرضون لذلك؟ والسبب غالباً يكمن في الشـخص الذي تعرض للإكراه وليس في ذلك الذي يملك السـلطة. والإسـتراتيجية الفعالة الأخرى للتعامل مع الإكراه تتمثل في استخدام فريق للتفاوض مـع الطرف الآخر. الفرق لديهـا على الأقل ميزتان بالمقارنة مـع الفرد في مواجهة حالة الإكراه. الأولى: الأشخاص ليسوا دائماً معرضين للإكراه بذات الأشياء، فبينما أحد الأشـخاص ربما يكون معرضاً للمضايقة من قبل مفاوض محدد، فإنه من الممكن جـداً أن لا يكون بقية أعضاء الفريق معرضين للمضايقة. في إحدى المفاوضات التي كانـت تجري في الصين، أحد مؤلفي هذا الكتاب، عندما كان شـاباً، وجد أن الفريق التفاوضي الصيني المقابل الذي كان يجري معه المفاوضات يقوم بشـكل متكرر بتغيير أعضائه بحيث يظهر مفاوضون أكبر سـناً في كل جلسـة تفاوضية تالية. لذلك قرر بأن يحضر أحد زملائه الأكبر سناً والأكثر خبرة في اللقاءات التفاوضية اللاحقة حتى لا يشـعر بالضغط أو الحرج بسـبب السـن وخبرة أعضاء الفريق التفاوضي المقابل. والميزة الثانية لاستخدام فريق تفاوضي تتمثل في أن أعضاء الفريق يمكن لهم مناقشة أسـاليب الطرف الآخر وتقديم دعم جماعي في حال مـا إذا أصبحت المضايقة غير مريحة وتستخدم بشكل غير مقبول.

السلوك العدائي:

مجموعة من الأسـاليب مماثلة لتلك التي تم وصفها تحت ما يسمى بالإكراه تشمل العديد من الطرق التي تجعل المفاوض عدائياً في الدفاع عن موقفه أو مهاجمة موقف الشـخص الآخر. الأسـاليب العدائية تشمل السـعي بدون كلل نحو تحقيق مزيد من التنازلات من قبل الطرف الآخر (مثل القول: يمكن لك تقديم أفضل من ذلك)، وطلب

أفضل العروض مبكراً عند بدء المفاوضات (مثل القول: دعونا لا نضيع الوقت، ما هو أكثر مبلغ يمكن لكم دفعه؟)، والطلب من الطرف الآخر أن يشـــرح ويســـبب مقترحاته مسألة مسألة وســـطراً بسطر. (مثل سؤال الطرف الآخر عن مقدار تكلفة كل وحدة من الوحدات المكونة للاتفاقية محل التفاوض). المفاوض الذي يستخدم هذه الأساليب يبين وجود تدخل أكثر مما يجب، وأن المفاوض يحاول إجبار الطرف الآخر على تقديم الكثير من التنازلات من أجل الوصول إلى اتفاق. وفي حالة مواجهة سلوك عدائي من قبل الطرف الآخر، فإن الرد المناســـب يتمثل في إيقاف المفاوضات من أجل مناقشـــة عمليـــة التفاوض ذاتهـــا، وبإمكان المفاوضين أن يبينوا رغبتهم فـــي الوصول إلى قرار بنـــاءً على الاحتياجـــات والمصالح، وليس من خلال تبني ســـلوك عدائي. ومرة أخرى فإن وجود فريق تفاوضي لمواجهة الأساليب العدائية من الطرف الآخر يمكن أن يكون مساعداً لذات الأسباب التي جرت مناقشتها بعاليه عند مناقشة الأساليب الضاغطة. التهيئة الجيدة وتفهم احتياجات ومصالح كلا الطرفين يجعل الاســـتجابة للأســـاليب العدائية أســـهل، نظراً لأنه يمكن التركيز على الحقائق الخاصة بســـعي الطرفين نحو الوصول إلى اتفاق.

أسلوب تساقط الثلج أو استخدام المعلومات للتضليل:

أسلوب تساقط الثلج يحدث عند استخدام المعلومات للتضليل، وذلك عندما يغرق أحد المفاوضين الطـــرف الآخر بمعلومات كثيرة بحيث يواجه صعوبة في تحديد المعلومات التي تمثـــل حقائق، وتلك التي تتضمن مجرد مزاعم غيـــر صحيحة والتي تمت إضافتها بهدف التضليل فقط. الحكومات تستخدم هذا الأسلوب بشكل متكرر عند الإفصاح عن المعلومات بشكل علني. وبدلاً من الإجابة عن السؤال بشكل مختصر ومباشر، تقوم الحكومة بالإفصاح عن وثائق مكونة من آلاف الصفحات من جلسات الاستماع والنسخ والتي ربما تتضمن أو لا تتضمن المعلومات التي يسعى الطرف الآخر إلى الحصول عليها. ومثال آخر على استخدام المعلومات للتضليل، اســـتخدام لغة تقنية معقدة، من أجل إخفاء إجابة ســـهلة لسؤال موجه من قبل شـــخص غير متخصص. أي اســـتخدامها من مجموعة مـــن المتخصصين – مثل المهندســـين، أو المحامين، أو مهندسي الحاســـب الآلي، أو المتخصصين في الإدارة – الذين بامكانهم اســـتخدام هذا الأسلوب من أجل إغراق الطرف الآخر بمعلومات كثيرة جداً على نحو يجعله غير قادر على اســـتخلاص الإجابة المطلوبة. وفي كثير من الأحايين، من أجل عدم التعرض للإحراج بسبب طرح أسئلة بديهية، يقوم متلقو التضليل باستخدام المعلومات ببساطة بهز رأسه موافقاً على تحليل الطرف الآخر أو ما يقوله.

وباستطاعة المفاوضين الذين يسعون لمواجهة هذا الأسلوب اختيار أحد البدائل العديدة المتاحة للإجابة. أولاً: يجب عليهم عدم التخوف من طرح الأسئلة حتى يتلقوا الإجابة التي يفهمونها. ثانياً: إذا كان الموضوع محل النقاش تقنياً، فقد يقترح المفاوضون أن يجتمع الخبراء التقنيون لمناقشة المسائل التقنية. أخيراً، على المفاوضين الاستماع جيداً للطرف الآخر وتحديد المعلومات غير المتناقضة والمعلومات المتناقضة. ويمكن بواسطة التحري عن مزيد من المعلومات بعد تحديد معلومات متناقضة العمل على الحد من تأثير أسلوب المعلومات المضللة. فمثلاً، إذا تم اكتشاف معلومة غير صحيحة أو متناقضة في مجموع المعلومات التي تم تقديمها، فإن باستطاعة المفاوض أن يشكك في صحة المعلومات كافة التي قدّمها الطرف الآخر، فيمكن للمفاوض أن يقول: («بما أن النقطة (أ) غير صحيحة فكيف يمكن لي التحقق من أن كل المسائل المتبقية صحيحة؟») مرة أخرى نؤكد هنا بأن الاستعداد الجيد للمفاوضات أمر مهم للدفاع بشكل فعال ضد استخدام المعلومات بهدف تضليل المفاوض.

ملخص الفصل:

في هذا الفصل، ناقشنا البنية الأساس للمواقف التفاوضية التنافسية أو التوزيعية، وبعض الإستراتيجيات والأساليب المستخدمة في هذا النوع من المفاوضات. المساومة التوزيعية تبدأ بوضع المفاوض لنقاط الافتتاح، والاستهداف، والمقاومة الخاصة به. بعد ذلك سوف يعرف المفاوض سريعاً نقطة الافتتاح الخاصة بالطرف الآخر كما يكشف في الغالب عن النقطة المستهدفة له سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. لا يستطيع المفاوض معرفة نقطة مقاومة الطرف الآخر، أي النقطة التي بعدها لا يمكن للطرف الآخر الاستمرار، إلا في مرحلة متأخرة من المفاوضات لأن الطرف الآخر غالباً ما يحرص على إخفائها. الواضح أن جميع النقاط مهمة، إلا أن نقاط المقاومة تبدو أكثر أهمية. المدى بين نقاط مقاومة أطراف التفاوض يمثل النطاق التفاوضي. فإذا ما كان هذا المدى إيجابياً فإنه يبين المنطقة التفاوضية التي غالباً ستتم التسوية في نطاقها، وذلك مع سعي كلا الطرفين للحصول على أكبر قدر ممكن من المدى التفاوضي لصالحه. أما إذا كان المدى التفاوضي سلبياً فإن نجاح المفاوضات يصبح أمراً مستحيلاً.

ويندر أن تتضمن المفاوضات مسألة واحدة فقط، إذ يوجد في الوضع التقليدي مجموعة من العناصر التي تمثل في مجموعها التكوين التفاوضي. وكل عنصر من هذه العناصر قد يحتوي على نقطة افتتاحية، ونقطة مستهدفة، ونقطة مقاومة. وربما

يقـــدم التكوين التفاوضي فرصـــاً لجمع العناصر بعضها مع بعـــض، والمبادلة بينها أو تقديم تنازلات متبادلة بشأنها. ولقد تبين من دراسة تكوين المساومة التوزيعية الكثير مـــن الخيارات التي لـــدى المفاوض لتحقيق حل ناجح، وجميعهـــا ترد ضمن مجهودين واســـعين، هما التأثير في اعتقاد الطرف الآخر بشـــأن ما هو ممكن ومعرفة أكبر قدر ممكـــن عن موقف الطـــرف الآخر، وخصوصاً عن نقاط المقاومة. فالهدف الأســـاس للمفـــاوض هو الوصـــول بأكبر قدر ممكن إلى تســـوية نهائية تكـــون قريبة إلى نقطة مقاومـــة الطرف الآخر. ولتحقيق هـــذا الهدف، يعمل المفاوضون على جمع المعلومات عـــن الطرف المعارض ومواقفه، من أجل إقنـــاع أعضاء الطرف الآخر لتغيير مواقفهم بشـــأن قدرتهم علـــى تحقيق أهدافهم ولتطوير أهدافهم علـــى النحو المرغوب فيه، أو الضروري، أو حتى الحتمي.

يعتبر التفاوض التوزيعي موقفاً متعارضاً يســـعى فيه الأطراف لتحقيق مصالحهم بشـــكل جزئي من خـــلال إخفاء المعلومات، ومحاولة المخادعة، أو المناقشـــة إلى درجة الصراع. ومع ذلك، تشـــكل المفاوضات الســـعي نحو حل الخلاف بدون اللجوء للقوة، وبـــدون صراع. وبالإضافـــة إلى ما تقدم، ولضمان نجاح المفاوضات يجب أن يشـــعر أطـــراف التفاوض بـــأن النتائج التي تم التوصل إليها تمثل النتائج التي باســـتطاعتهم تحقيقهـــا وأن تحظـــى بالقبول والدعم. لهـــذا تعد المفاوضـــات التوزيعية الفعالة من العمليـــات التي تتطلب تخطيطاً دقيقاً وتقتضي تنفيذاً ومتابعةً مســـتمرة لردود أفعال الطرف الآخر.

الهوامش:

١- ولتن ومكرزي (Walton and McKersie)، ١٩٦٥.

٢- توهمبسون وهربك (Thompson and Herbec)، ١٩٩٦.

٣- ريفا (Raiffa)، ١٩٨٢.

٤- فيشر وارتل (Fisher and Ertel)، ١٩٩٥.

٥- ستين (Stein)، ١٩٩٦.

٦- لمزيد من المناقشة لهذا الموضوع، انظر ولتن ومكرزي (Walton and McKersie)، ١٩٦٥، ص ٥٩-٨٢.

٧- مفاوضات الفرق نوقشت في الفصل المسمى « التكتلات، والأطراف المتعددة، والفرق، » (Coalitions , Multiple Parties , and Teams). الموجـود في الموقع الإلكتروني مكغروا ((McGraw website www.mhhe.com/lewickinegotiation.

٨- كارراس (Karrass)، ١٩٧٤.

٩- انظـر ليـم وميورقهـان (Lim and Murnoghan)، ١٩٩٤؛ روث وميورغهـان وشـوماخر (Roth, Murnoghan, and Schoumaker)، ١٩٨٨؛ وولتن ومكرزي (Walton and McKersie)، ١٩٦٥.

١٠- جاكوبز (Jacobs)، ١٩٩٥.

١١- كوهن (Cohen)، ١٩٨٠.

١٢- انظـر كاميريـر ولونسـتين (Cmerer and Loewenstein)، ١٩٩٣؛ وستهلمتشـر وغليسـباي وشامباجن (Stuhlmacher , Gillespie , and Champagne)، ١٩٩٨.

١٣- تيوتوار (Tutzauer)، ١٩٩٢.

١٤- انظـر برودت (Brodt)، ١٩٩٤؛ تشـارتكوف وكونلي (Chertkoff and Conley)، ١٩٦٧؛ دونهيو (Donohue)، ١٩٨١؛ هنتـون هامنر، وبوهلان (Hinton , Hamner , Pohlan)، ١٩٧٤؛ كوموريتا برينير (Komorita and Brenner)، ١٩٦٨؛ ليبرت وسـمث وهلل (Liebert , Smith , and Hill)، ١٩٦٨؛ بروت وساينا (Pruitt and Syna)، ١٩٨٥؛ ريتوف (Ritov)، ١٩٩٦؛ ووينغارت، وتومسون بازرمان، وكاروول (Wiengart , Thompson , Bazrtman, and Carroll)، ١٩٩٠.

١٥- لمزيد من المناقشة لهذا الموضوع، انظر بروت (Pruitt)، ١٩٨١؛ توتزوار (Tutzauer)، ١٩٩١.

١٦- انظر بوتنام، وجونز (Putnam , and Jones)، ١٩٨٢؛ ويوكل (Yukl)، ١٩٧٤.

١٧- آيوبوقلوا وبوجا (Eyuboglu , and Buja)، ١٩٩٣.

١٨- انظر قهوش (Ghosh)، ١٩٩٦.

١٩- أولكلنز، سمث، ووالش (Olekalns , Smith , Walsh)، ١٩٩٦.

٢٠- انظر رابوبورت، وإرف، وزويك (Rapoport, Erev, and Zwick)، ١٩٩٥.

٢١- نورثروب (Northrup)، ١٩٦٤؛ وسـيليكمان، وسـيليكمان، وفيولر (Selekman , Selekman, an Fuller)، ١٩٥٨.

٢٢- على سبيل المثال انظر بارانوسكي وسومرز (Baranowski and Summers)، ١٩٧٢؛ كرومباوغة وإفانز (Crumbaugh and Evans)، ١٩٦٧؛ ديوتسـش (Deutsch)، ١٩٥٨؛ وغريودر وديوسـلاك (Gruder and Duslak)، ١٩٧٣.

٢٣- روبن وبراون (Rubin and Brown)، ١٩٧٥، ص ٢٧٧-٧٨.

٢٤- انظر بروت (Pruitt)، ١٩٨١.

٢٥- فرومـــان وكوهـــن (Froman and Cohen)، ١٩٧٠؛ نايل وبازرمان (Neal and Bazerman)، ١٩٩١؛ وبروت (Pruitt)، ١٩٨١.

٢٦- انظر يوكل (Yukl)، ١٩٧٤.

٢٧- والتون (Walton) وماكيرسي MaKersi))، ١٩٦٥.

٢٨- المرجع السابق، ص ٨٢.

٢٩- بروبت Pruitt، ١٩٨١.

٣٠- والتون (Walton) وماكيرسي MaKersi))، ١٩٦٥.

٣١- انظر دي دروي De Dreu))، ١٩٩٧؛ وشابيرو Shapiro وبايز Bies، ١٩٩٤.

٣٢- شابيرو Shapiro وبايز Bies، ١٩٩٤.

٣٣- انظر سيليش Cellich، ١٩٩٧؛ وجيرارد Girard، ١٩٨٩ .

٣٤- انظر جيرارد Girard، ١٩٨٩.

٣٥- انظر آرونسون (Aaronson)، ١٩٨٩؛ بروكس ووأويورني (Brooks, and Odiorne)، ١٩٨٤؛ كوهن (Cohen)، ١٩٨٠؛ ليفنســون، وســمث، ووويلســون (Levinson , Smith , and Wilson)، ١٩٩٩؛ وسشاتزسكي (Schatziski)، ١٩٨١.

٣٦- انظر فيشــر، يوري، وباتــون (Fisher ، Ury ، and Patton)، ١٩٩١؛ ويوري (Ury)، ١٩٩١، لمزيد من النقاش لهذه النقاط.

٣٧- فيشر، يوري، وباتون (Fisher , Ury , and Patton)، ١٩٩١؛ ويوري (Ury)، ١٩٩١.

٣٨- هلتي كارنفايل (Hilty and Carnevale)، ١٩٩٣.

٣٩- كوهن (Cohen)، ١٩٨٠.

٤٠- لاندون (Landon)، ١٩٩٧.

٤١- كوهن (Cohen)، ١٩٨٠.

٤٢- هندون وهندون (Hendon and Hendon)، ١٩٩٠.

الفصل الرابع
إستراتيجية وأساليب التفاوض التكاملي

مقدمة :

عادة يقع حتى أولئك المفاوضون من ذوي النوايا الحسنة في واحد أو أكثر من ثلاثة أخطاء، وهي: الفشل في التفاوض حينما يكون التفاوض ضرورياً، أو التفاوض في الوقت الذي لا يجب التفاوض فيه، أو التفاوض في الوقت الذي ينبغي فيه التفاوض، ولكن بتبني إستراتيجية غير مناسبة. وكما اقترح في نموذج الاهتمام المتبادل الوارد في الفصل الأول، فإن الالتزام بمصالح الطرف الآخر بالإضافة إلى التزام الشخص بمصالحه الخاصة، يجعل من إستراتيجية حل المشكلات خياراً مناسباً. وفي كثير من المفاوضات، لا حاجة لوجود رابح أو خاسر، فكلا الطرفين يمكنه أن يكسب. وبدلاً من أن يفترض المتفاوضون أن جميع المنازعات ستنتهي بالربح أو الخسارة، يمكنهم البحث عن الحلول التي تكفل الربح لكلا الطرفين، وسيصلون إليها في أغلب الأحيان. وسيركز هذا الفصل على التفاوض التكاملي، وهو الذي كثيراً ما يعرف بالتعاوني، أو التشاركي، أو تفاوض الرابحين، أو المكاسب المتبادلة، أو حل المشكلات.

ففي المفاوضات التوزيعية، تكون أهداف الطرفين المتفاوضين متناقضة في البداية، أو تبدو كذلك بالنسبة لأحد الطرفين أو كليهما. أما في التفاوض التكاملي، فلا تكون أهداف الطرفين المتفاوضين متعارضة. فلو تمكن أحد الطرفين من تحقيق أهدافه، فليس بالضرورة استبعاد تحقيق الطرف الآخر لأهدافه هو الآخر، لأن مكاسب أحد الطرفين ليست بالضرورة على حساب الطرف الآخر. والشكل الأساسي لوضع التفاوض التكاملي هو ذلك الشكل الذي يسمح لكل طرف بتحقيق أهدافه. وعلى الرغم من أن النزاع قد يبدو في البداية نزاعاً من أجل الربح أو الخسارة بالنسبة للطرفين، إلاّ أن النقاش والاستكشاف المتبادل، يؤدي عادة إلى التوصل لبدائل تكفل الربح للطرفين. وفي الجزء الأكبر من هذا الفصل سنقدم وصفاً للجهود والخطط التي تساعد المتفاوضين على اكتشاف هذه البدائل[1].

ما الذي يجعل التفاوض التكاملي مختلفاً عن غيره؟

في الفصل الأول، حددنا العناصر التي تتوافر في كل أشكال التفاوض. ولكي يكون

التفاوض تكاملياً، يجب أن يهتم المفاوضون بما يلي:

- التركيز على نقاط الالتقاء بدلاً من نقاط الاختلاف.
- السعي لمعالجة الحاجات والمصالح، وليس المواقف.
- الالتزام بتحقيق حاجات أو رغبات الأطراف المشاركة في التفاوض.
- تبادل المعلومات والأفكار.
- ابتكار الخيارات التي تضمن تحقيق المكاسب للطرفين.
- استخدام آلية موضوعية لاختيار معايير الأداء.

وهذه الاشتراطات السلوكية هي المكونات الأساسية للعملية التكاملية (انظر الإطار ٤-١) أدناه.

إطار (٤-١)

خصائص التفاوض القائم على المصلحة:

يتحلى المفاوض الناجح عادة في التفاوض القائم على المصلحة بالسمات التالية:

الأمانة والاستقامة: التفاوض القائم على المصلحة يتطلب وجود مستوى معين من الثقة بين الأطراف المتفاوضة. والتصرفات التي تدل على الاهتمام بمصالح جميع الأطراف المشاركة في التفاوض، ستساعد كثيراً على بناء جو من الثقة.

العقلية الواسعة: أصحاب العقلية الواسعة لا ينظرون إلى التنازل عن الأموال والسمعة والسيطرة وغيرها، على أنه تقليل لنصيبهم من المكاسب، بل يعتبرونه وسيلة لتعظيم حجم هذه المكاسب. فمنطق عقلية الندرة، أو عقلية القيمة الصفرية تعني أن «كل شيء أعطيه لك، هو مأخوذ مني». وأما المفاوض صاحب العقلية الواسعة، يعلم أن التنازل يساعد على بناء علاقة قوية وطويلة الأمد.

النضوج: يشير ستيفن كوفي Stephen Covey في كتابه سبع عادات للقادة ذوي التأثير الكبير Seven Habits of Highly Effective Leaders، إلى النضوج بأنه امتلاكك للشجاعة التي تجعلك تتمسك بقضيتك وقيمك، مع قدرتك على الاعتراف بأن قضايا الآخرين وقيمهم صحيحة هي الأخرى.

التقيد بالأنظمة: المتقيدون بالأنظمة سيبحثون عن السبل الكفيلة بتحسين النظام برمته، بدلاً من التركيز على التحسينات الجزئية لبعض مكونات النظام.

توافر مهارات عالية في الاستماع: تسعين بالمائة من حديث المتحدث لا يكمن في كلماته، بل في السياق العام للحديث، بما في ذلك نمط التعبير، ولغة الجسد، والكثير جداً من النماذج الأخرى. كما أن الاستماع الفعال يتطلب أن لا يستمع الشخص إلى الآخر انطلاقاً من خلفيته الخاصة عن الموضوع.

المصدر: كريس لوباخ Chris Laubach «التفاوض من أجل اتفاق يضمن الربح للطرفين Negotiating a Gain-Gain Agreement»، الرعاية الصحية، (يناير/ فبراير ١٩٩٧) ص ١٤.

نظرة عامة على عملية التفاوض التكاملي:

عادة تؤدي التجارب السابقة، والنظرة المتحيزة، والجوانب التوزيعية الحقيقية لعملية التفاوض إلى إفساح المجال في النهاية أمام الاتفاقيات التكاملية. وغالباً ما يتحقق ذلك لأن المتفاوضين يبذلون قصارى جهدهم لتجاوز العناصر المعيقة، ويبحثون بإصرار عن أرضية مشتركة. وتقديمنا للعملية التكاملية يماثل الكثير من النصائح الإدارية لتحفيز الآخرين. فالذين يريدون تحقيق النتائج التكاملية، يجدون أنفسهم مضطرين إلى التعامل مع محتوى وعملية التفاوض معاً من أجل تحقيق التعاون والالتزام المنشود من جميع الأطراف[٢]. والإجراءات (أو الخطوات) التالية تبدو ضرورية لإنجاز جميع الاتفاقية التكاملية تقريباً.

إيجاد تدفق حر للمعلومات:

تشير الكثير من الأدلة البحثية إلى أن تبادل المعلومات بطريقة فعّالة يؤدي إلى تعزيز التوصل إلى الحلول التكاملية[٣]. ولتحقيق هذا التبادل المهم، يجب أن تكون لدى المفاوضين الرغبة في الكشف عن أهدافهم الحقيقية، وأن يستمعوا بعناية بعضهم إلى بعض. وباختصار، يجب على المفاوضين إيجاد الظروف الملائمة لإجراء نقاش حر ومفتوح لجميع الأمور والموضوعات ذات العلاقة. فالرغبة في تبادل المعلومات ليست من السمات التي تتوافر في حالات المساومات التوزيعية، إذ إن الأطراف المتفاوضة لا يثق بعضها ببعض، ويكون هنالك إخفاء أو تحكم بالمعلومات، ومحاولات لمعرفة ما لدى الطرف الآخر من أجل تحسين مواقفهم التنافسية الخاصة.

محاولة فهم الحاجات والأهداف الحقيقية للمفاوضين الآخرين:

كما ذكرنا سابقاً، يختلف المتفاوضون في قيمهم وأساليبهم التفاوضية وما يرغبون في تحقيقه. فما يريده أحد الطرفين ويحتاج إليه، قد لا يكون نفس ما يريده ويحتاجه الطرف الآخر. ولو أردت أن تساعد في إشباع حاجات الآخرين، يجب عليك أولاً فهم هذه الحاجات. وببساطة، إن إدراك أحد الطرفين لإمكانية أن تكون أولويات الطرف الآخر مخالفة لأولوياته الخاصة، يعد كافياً لتحفيز الطرفين على تبادل المزيد من المعلومات، وفهم طبيعة التفاوض بشكل أفضل، ومن ثم تحقيق أكبر قدر من المكاسب لكلا الطرفين[٤]. وبالقدر نفسه تكون الاتفاقية التكاملية سهلة المنال عندما يقوم الطرفان بتبادل المعلومات عن أولويات كل منهما حول مسائل محددة، ولكن ليس بالضرورة أن يتبادلا المعلومات عن موقف كل منهما حيال هذه المسائل[٥]. ومن ثم على

الطرفين بذل جهود حقيقية أثناء عمليــة تبادل المعلومات حول الخيارات والأولويات، وذلك لفهم كل طرف ما يريد الطرف الآخر تحقيقه. وهذا أيضاً يتناقض مع التفاوض التوزيعــي، الذي لا يبذل فيه الطرفان أية جهود لفهم حاجات وأهداف الطرف الآخر، أو يفعلان ذلك ولكن من أجل تحدي الطرف الآخر أو تهميشه، أو حتى حرمانه من أي فرصة لتحقيق هذه الأهداف.

تأكيد الجوانب المشتركة بين أطراف التفاوض وتقليل الاختلافات:

للمحافظــة على تدفق حــر للمعلومات في محاولة لفهم حاجــات الطرف الآخر، قد يضطر المتفاوضون إلى وضع إطار أو شــكل مرجعي مختلف (انظر الفصل الثاني لمناقشــة عملية التأطير). قد تكــون هنالك حاجة لإعادة تعريف الأهداف الفردية أو الشــخصية بأنها هي أفضل ما يمكن تحقيقه من خلال الجهود التعاونية أو المشتركة التــي تبذل من أجل تحقيق هدف جماعي. فالأهداف الجماعية تكون واضحة وجلية في بعض الأحيان. فمثلاً، السياسيون في الحزب نفسه ربما يدركون أنه من الضروري أن يتركــوا خلافاتهم الصغيرة جانباً لضمــان نجاح الحزب في الانتخابات. والحكمة التي تقول: «السياســيون يصنعون التعايش بين الغربــاء politicians make strange bedfellows» تشير إلى أن البحث عن النصر قد يؤدي إلى توحيد السياسيين الأعداء. بالقدر، يتشاجر المديرون الذين يتشــاجرون حول إنقاص الميزانيات في الأقسام التي يديرونها، ربما يكونون في حاجة إلى إدراك أنه ما لم تتحمل جميع الأقســام تخفيض ميزانياتها، لن تكون قادرة على تحويل منشــأة خاسرة إلى رابحة. وفي أحيان أخرى، لا يكون الهدف الجماعي واضحاً بما يكفي، ولا يكون سهلاً أيضاً. فمثلاً أحد مؤلفي هذا الكتاب عمل مستشــاراً لدى شركة كانت تسعى لإغلاق إحدى المنشآت الإنتاجية، وفي الوقت نفسه كانت تعمل على افتتاح عدد من المنشآت الجديدة في أجزاء مختلفة من البلاد. وكانت هذه الشــركة ترغب في نقل العاملين إلى المنشــآت الجديدة، وأن تدعهم يصطحبون معهم أقدميتهم أو أسبقيتهم (مدة الخدمة) حتى وقت النقل المعلن عنه، وقد قبل اتحاد العمال هذا الاتفاق، ولكن نشب نزاع حول موضوع النقل، فقد كان بعض العاملين على اســتعداد لينتقلوا فوراً إلى المنشآت الجديدة، في حين أن البعض الآخر – الذين كانت تحتاج إليهم الشركة لإغلاق وتفكيك المنشأة القديمة – لم يتمكنوا من الانتقال فوراً. ولأن الموظفين يكتسبون الأقدمية أو الأسبقية في المنشآت الجديدة بنــاءً على تاريخ وصولهم، فإن الذين بقوا لإغلاق المنشــاة الجديدة ســيحصلون على أقدمية أو أسبقية أقل نسبياً عند وصولهم إلى المنشآت الجديدة. وكان اتحاد العمال

يريد أن يذهب جميع العمال في الوقت نفسه حتى يتجنبوا هذا الإجحاف. غير أن إدارة الشركة تمسكت بموقفها ورفضت قبول الحل الذي طالب به اتحاد العمال. ويلحظ في الجدل الذي نجم عن هذا الموقف عدم تمكن كلا الطرفين من رؤية الهدف الأكبر - وهو نقل جميع العمال الراغبين إلى المنشآت الجديدة دون أن تتأثر مدة الخدمة التي قضوها في الشركة. وفقط من خلال إبراز هذا الهدف الأكبر، تمكن الطرفان من التركيز على نقاط الالتقاء بينهما والتي أدت في النهاية إلى الحل؛ حيث سمحت الإدارة للعمال أن يختاروا وظائفهم الجديدة مقدماً، وينقلوا أسبقيتهم إلى هذه الوظائف عند طرح خيار الانتقال أول مرة، وليس عندما يتم انتقالهم بالفعل.

البحث عن حلول تحقق أهداف الطرفين معاً:

إن نجاح التفاوض التكاملي يعتمد على البحث عن حلول تضمن تحقيق أهداف وحاجات كلا الطرفين (أو جميع الأطراف). وفي هذه العملية يجب على المتفاوضين أن يتسموا بالصلابة مع المرونة - يتسمون بالصلابة في مصالحهم وحاجاتهم الأساسية، وبالمرونة في الكيفية التي تتحقق بها هذه الأهداف والحاجات[٦]. فعندما يتخذ المتفاوضون توجهاً صدامياً أو تنافسياً بعضهم تجاه بعض، سيكونون أكثر ميلاً إلى الاهتمام بأهدافهم الخاصة فقط. وفي ظل هذا التفاعل التنافسي، فإن ضعف الاهتمام بأهداف الطرف الآخر، ربما يكون باعثاً لواحد من نوعين من السلوك. الأول هو التأكد من أن ما يكتسبه أحد الطرفين لن يكون على حساب مكتسبات الطرف الآخر. والثاني هو محاولة منع الطرف الآخر من تحقيق أهدافه، بسبب الرغبة القوية في الفوز أو «في إلحاق الهزيمة بالخصم». وبالمقابل يشترط في التفاوض التكاملي الناجح أن لا يكتفي أحد الطرفين بتحديد أهدافه الخاصة، بل لابد له من الإلمام بأهداف الطرف الآخر، وأن يبحث عن الحلول التي ترضي الطرفين. ويتم قياس المحصلة النهائية من خلال المستوى الذي يتم تحقيقه من أهداف الطرفين. ولا يتم قياسها بتحديد ما إذا كان أداء أحد الطرفين أفضل من أداء الطرف الآخر. وإذا كان هدف أحد الطرفين هو ببساطة الحصول على مكاسب أكثر من الطرف الآخر، فإن التفاوض التكاملي سيكون في أحسن الأحوال صعباً للغاية وقد يكون مستحيلاً إذا جاهد كلا الطرفين لكي يكسب أكثر من الآخر.

وتلخيصاً لما سبق، فإن التفاوض التكاملي يحتاج إلى عملية مختلفة تماماً عن مثيلتها في المساومة التوزيعية، حيث يجب على المفاوضين أن يسعوا للتعرف على

الحاجات التي تكمن تحت سطح الموقف الذي يتخذه الطرف الآخر. ويجب عليهم خلق حالة من التدفق المفتوح وغير المقيد للمعلومات، كما يجب عليهم أن يستغلوا رغبتهم في أن يكون إرضاء الطرفين المنطلق الذي يبنى عليه الحوار بينهما. فإذا لم يمتلك المتفاوضون هذه الرؤية، وتعاملوا هم وخصومهم مع المشكلة على أساس الرابح والخاسر، فإن التفاوض التكاملي لن يكون موجوداً في هذه الحالة.

خطوات مهمة في عملية التفاوض التكاملي:

هنالك أربع خطوات مهمة في عملية التفاوض التكاملي، وهي: تحديد المشكلة والتعرف عليها، وفهم المشكلة وتسليط الضوء على المصالح والحاجات، والعمل لإيجاد حلول بديلة للمشكلة، وتقييم تلك البدائل والاختيار منها.

تحديد المشكلة والتعرف عليها:

مرحلة التعرف على المشكلة هي عادة من أصعب المراحل، وقد يكون الأمر أكثر صعوبة عندما تشترك عدة أطراف في عملية التفاوض. ولنأخذ المثال التالي: في منشأة ضخمة للإلكترونيات، حدثت مشكلة بين واحدة من نقاط التجميع الفرعية وقسم التجميع النهائي. حيث إن الكثير من أدوات الربط والمثبتات التي تدخل في عملية التجميع كانت تلتوي أو تنحرف. وحينئذ، كان يتم فصل الوحدات التي تتعرض لهذه المشكلة على أنها معيبة. وفي نهاية الشهر كان يتم إعادة الوحدات التي تعرضت لهذه المشكلات إلى عملية التجميع مرة أخرى لإصلاحها، وكانت هذه الوحدات المعيبة تصل قسم التجميع عادة عندما يكون العمال تحت ضغط العمل لاستيفاء الأعمال المتفق مسبقاً على إنجازها في نهاية الشهر، بالإضافة إلى أنهم في هذه المرحلة يعانون من نقص في القطع التي تحتاج إليها هذه الوحدات. ونتيجة لذلك تتم عملية الإصلاح بشكل مستعجل وفي أوقات عمل إضافية. التكلفة الزائدة لساعات العمل الإضافية لم تكن تتلاءم مع نظام توزيع التكلفة. ومدير قسم التجميع الفرعي لم يكن يرغب في توزيع هذه التكاليف على مسؤوليته، في حين أن مدير قسم التجميع النهائي يصر على عدم دفع التكلفة الإضافية، ويحتج بأن قسم التجميع الفرعي عليه تحمل هذه التكلفة لأن عمله السيئ هو الذي تسبب في هذه المشكلة. ويرد مدير قسم التجميع الفرعي على ذلك بأن جميع القطع كانت في حالة جيدة عندما غادرت قسمه، وأن السبب في هذا التلف هو سوء العمل في قسم التجميع النهائي. وقد كانت التكاليف قليلة حينها. ولكن ما اهتم به الطرفان هو وضع طريقة ما للتعامل مع هذه الوحدات المعيبة وكيفية دفع تكاليف إصلاحها على المدى البعيد.

وفي نهاية المطاف تم التوصل إلى حل تكاملي، فخلال كل شهر، تكون لدى قسم التجميع الفرعي فترات قصيرة يقل فيها حجم العمل، فتم وضع ترتيبات معينة يقوم قسم التجميع النهائي بموجبها بإعادة الوحدات التي تحتاج إلى إصلاح في دفعات قليلة إلى قسم التجميع الفرعي خلال الفترات التي يقل فيها حجم العمل في القسم. وقد اتضح أيضاً أن أكثر العاملين في قسم التجميع النهائي لم يفهموا بشكل جيد طبيعة الأجزاء التي يتعاملون معها، وهو ما كان يتسبب في بعض حالات التلف. هؤلاء العمال تم نقلهم لفترة مؤقتة إلى قسم التجميع الفرعي خلال الفترات التي كان يقل فيها حجم العمل في القسم ليتعلموا المزيد عن التجميع الفرعي ولإنجاز بعض الطلبات المستعجلة في ذلك القسم. هذا المثال، يساعدنا على التعرف على جوانب مهمة في عملية تحديد المشكلة[٧].

تحديد المشكلة بطريقة مقبولة لدى الطرفين:

من الناحية المثالية، يجب على الطرفين الدخول إلى عملية التفاوض التكاملي بعدد ولو قليل من التصورات للحلول الممكنة، وبعقول مفتوحة عن حاجات كل منهما. وعندما يتم تحديد المشكلة بشكل مشترك، يجب أن تعكس حاجات وأولويات الطرفين بشكل دقيق، ولكن من المؤسف أن هذا ليس هو ما نواجهه دائماً. والخوف المبرر والسائد حول التفاوض التكاملي هو أن الطرف الآخر أثناء عملية تحديد المشكلة، يقوم بالتلاعب بالمعلومات لتقديم المشكلة بطريقة تحقق مصالحه الخاصة. ولكي يكون هنالك حل إيجابي للمشكلة، يجب على كلا الطرفين أن يلتزما بتقديم المشكلة بطبيعتها. والتعبير عن المشكلة أو طريقة تقديمها يجب أن تكون مقبولة لدى الطرفين، ولا يتم صياغتها بحيث تُلقِي باللوم على أداء أو أولويات أحد الطرفين أو تمتدحه دون الطرف الآخر. وقد يضطر الطرفان إلى الجلوس معاً عدة مرات حتى يتوصلا إلى صيغة متفق عليها. ومن الضروري جداً أن نلاحظ أن تعريف المشكلة يجب أن يكون منفصلاً تماماً عن أي تسرع للوصول إلى الأحكام، وهو ما قد يكون متوقعاً من بعض الأطراف التي لا تستطيع أن تصبر على إدارة مفاوضات تكاملية حذرة. ومع ذلك، من الأهمية بمكان في هذه المرحلة تعريف المشكلات بشكل واضح، وإن اقتصر على إنجاز ترتيب أولي من خلاله يتفق الطرفان على ألاّ يتفقا.

تقديم المشكلة مع مراعاة الشمول والجانب العملي:

تركز أي اتفاقية تكاملية بشكل أساسي على إيجاد الحل لصلب المشكلة أو

المشكلات. ويجب إزالة كل شيء يمكن أن يصرف الانتباه عن هذا التركيز، أو توظيفه لضمان تحقيق هذا الهدف. وهذه المنهج يتعارض تماماً مع عملية المساومة التوزيعية (انظر الفصل الثالث)، التي يتم فيها تشـــجيع كل طرف للقيام بتقوية موقفه من خلال المســـاومة على عدد كبير من الموضوعات والشؤون الثانوية، ومن ثم تحدث مقايضات حول هذه العناصر أثناء مرحلة المســـاومة الصعبة. وفـــي حالة وجود قضايا متعددة على طاولة البحث يُنتظر تناولها من خلال التفاوض التكاملي، فقد يكون الطرفان في حاجة إلى التعرف بشكل واضح على العلاقة بين هذه القضايا، والتقرير بشأن إمكانية تناولها على أساس أنها مشكلات مختلفة (ربما يتم جمعها فيما بعد)، أو التعامل معها على أنها مشكلة واحدة.

قدم المشكلة على أنها هدف وحدد العوائق التي تحول دون الوصول إلى هذا الهدف:

على الأطراف تعريف المشـــكلة على أنها هدف محدد تســـعى للوصول إليه (أي ما نريـــد تحقيقه)، بدلاً من مجرد عملية للحل (كيف ســـنحقق هذا الهدف). وفي هذه الحالـــة، على الأطراف العمل لتحديد ماهية العقبات التي يجب التغلب عليها للوصول إلى الهدف. ففي المثال الســـابق على ســـبيل المثال، ربمـــا كان الهدف «تقليص» عدد الوحدات المعيبة إلى أقل عدد ممكن. وفي هذه الحالة يكون التعريف الواضح للمشكلة «تقليـــص عدد الوحدات المعيبة إلى النصف». وبعد تحديد الهدف، يمكن للطرفين أن يحـــددا ما يحتاجان إلى معرفته عن كيفيـــة تصنيع المنتج، وكيفية تعرضه للعيوب، وما ينبغي عمله لإصلاح هذه العيوب، وهلم جراً.

ومـــن الأمور الأساســـية، معرفة ما إذا كانت العقبات المحـــددة يمكن تذليلها ببذل الجهـــود التصحيحية من جانـــب الطرفين المتفاوضين. فإذا لـــم يتمكن الطرفان من معالجة العوائق بطريقة فاعلة، نظراً لمحدودية الوقت أو الموارد الأخرى، ستتحول هذه العوائـــق إلى علامات حدودية في ميدان التفـــاوض. وإن الفهم الواضح للعوائق التي يمكن تذليلها والعوائق التي لا يمكن تذليلها، ربما يكون مهماً للغاية للتفاوض التكاملي الحقيقي لكونه يشكل إدراكاً واضحاً لـلأمور التي يمكن التفاوض حولها، وتلك التي لا جدوى من التفاوض حولها.

تجريد المشكلة من الأبعاد الشخصية:

كما ذكرنا ســـابقاً، عندما يدخل الطرفان في نزاع ما، يميل كل منهما إلى التقييم والتحكيم. حيث ينظر كل منهما إلى تصرفاته وإستراتيجياته وخياراته المفضلة بشكل

إيجابـــي، في حين ينظر بطريقة ســلبية إلى إســـتراتيجيات الطـــرف الآخر وخياراته المفضلـــة. ومثل هـــذه الأحكام التقييمية قد تكون وســـيلة واضحـــة وهادئة للتفكير. فقولك «وجهـــة نظرك خاطئة، ووجهة نظري هـي الصحيحـــة» يضر بعملية التفاوض التكاملي، لأنه لا يمكنك أن تهاجم المشـــكلة دون أن تهاجم الشـــخص الذي يملك هذه المشـــكلة. وبالمقابل تجريدك للمشـــكلة من البعد الشـــخصي، كأن تقول مثلاً: «لدينا وجهات نظر مختلفة حول هذه المشكلة» سيسمح للطرفين بتناول الموضوع على أن ثمة مشكلة، بدلاً من أن تنسب المشكلة إلى طرف دون غيره.

افصل بين تعريف المشكلة وعملية البحث عن الحلول:

وختاماً ســـنكرر النصيحة التي نرددها في كل نقاش يدور لحل مشكلة ما: لا تقفز إلى الحلول حتى تفرغ من تحديد المشـــكلة بشـــكل تام. ففي التفاوض التوزيعي يتحمـــس المتفاوضون لتقديم المشـــكلة انطلاقاً من الحلول المفضلـــة لديهم، ولتقديم التنازلات على هذا الأساس. وبالمقابل يجب على الأطراف التي تحاول إدارة مفاوضات تكاملية تجنب التصريح بالحلول التي تناســـب هذا الطـــرف أو ذاك، حتى الفراغ من تحديد المشكلة بشكل تام، واختبار صلاحية أكبر قدر ممكن من الحلول.

ويجب على الأطراف المتفاوضة وضع معايير يتم من خلالها الحكم بشأن صلاحية الحلول المحتملة، بدلاً من تبني حلول غير مكتملة. ويمكن جمع هذه المعايير من خلال طرح الأسئلة التالية على الأطراف المعنية بحل المشكلة:

- كيف نستطيع أن نعرف أن المشكلة قد تم حلها؟
- كيف يمكننا أن نعرف بأننا وصلنا إلى ما كنا نهدف إليه؟
- كيف يستطيع طرف ثالث محايد أن يعرف بأن نزاعنا تمت تسويته؟
- هل هنالك أية مصالح أو مواقف مشـــروعة لم تتم معالجتها (أو تم الإعراض عنها) في النتيجة التي وصلنا إليها؟

فهم المشكلة فهماً تاماً وتحديد المصالح والاحتياجات:

أكـــد كثيرون ممن كتبـــوا عن التفاوض، ومنهم على وجه الخصوص، روجر فيشـــر Roger Fisher، ووليـــام يـــوري William Ury، وبـــروس باتـــون Bruce Patton، في كتابهم الشيق «الوصول إلى نعم Getting to Yes» على أن أهم شرط لإنجاز الاتفاقية

التكامليـــة هو قدرة الأطراف المتفاوضة على فهـــم بعضهم مصالح بعض والعمل على تحقيقهـــا. ولذلك نعتبر تحديد المصالـــح الخطوة الثانية من حيث الأهمية في عملية التفاوض التكاملي. فالمصالح تختلف عن المواقف، وأنها (أي المصالح) هي الاهتمامات أو الحاجات أو الرغبات أو المخاوف الأساســية التي تدفع المفاوض إلى اتخاذ موقف معين. ويجادل كل من فيشـــر Fisher ويوري Ury وباتون Paton بأنه على الرغم من الصعوبات التي قد يواجهها المتفاوضون لإرضاء بعضهم عن مواقف بعض، إلاّ أن فهم المصالح الأساسية ربما يسمح لهم بابتكار الحلول التي تخدم تلك المصالح. وفي هذا القســم، سنقوم أولاً بتحديد المصالح بشــكل أشمل، ومن ثم سنناقش أهمية فهم هذه المصالح لإجراء التفاوض التكاملي[٨].

هنالك مثال يكشف عن جوهر الاختلاف بين المصالح والمواقف:

افترض أن هنالك شخصين يتشــاجران في مكتبة عامة، أحدهما يريد فتح نافذة بعينهـــا، والآخر يريدهـــا مغلقة، ويتجادل الرجلان حول كم مـــن الزمن يمكن أن تظل النافــذة خلاله مفتوحة، بجزء صغير من مســاحة النافذة، أم فتحها حتى النصف، أم حتـــى ثلاثة أربـــاع حجمها. وكل هذه الحلول لم تكن مقنعـــة لأي منهما. وهنا تدخل عليهم أمينة المكتبة. وتســـأل أحدهما لمـــاذا يريد فتح النافذة. فيجيبها «لكي أحصل علـــى هواء نقي». ثم تســـأل الآخر لمـــاذا يريد النافذة مغلقـــة. فيجبها «لكي أتجنب اندفـــاع التيار الهوائي». وبعد التفكير لعدة دقائق، تقوم بفتح شـــباك آخر في الغرفة التالية على مصراعيه، فيدخل إلى الغرفة هواء نقي دون أن يكون هنالك اندفاع لتيار الهواء[٩].

هذا مثال تقليدي للتفاوض حول مواقف بعينها والفشل في فهم المصالح الأساسية. فالموقفان هما «فتح النافذة» و«إغلاق النافذة». ولو أنهما اســـتمرا في المساومة حول موقفيهمـــا، فـــإن مجموعة النتائج المحتملة إما أن تكون انتصاراً للشـــخص الذي أراد فتح النافذة، أو انتصاراً للشـــخص الذي أراد إغلاقها، أو قد ينتهي الأمر بتســـوية ما لن تُمكن أي منهما من تحقيق مقصده. ومما تجدر ملاحظته أن التســـوية هنا أقرب إلى خســـارة الطرفين ولا تميل إلى ربحهما معاً، لأن أحد الطرفين يعتقد أنه لن يجد مـــا يكفيه من الهواء النقي إذا ما فتحت النافذة بشـــكل جزئي، بينما يعتقد الآخر أن فتح أي جزء من النافذة لن يكون مرضياً له. والواضح أن الأسئلة التي طرحتها أمينة المكتبة تحاول معالجة النزاع من خلال التركيز على الأســـباب التي يتعلل بها كل طرف لفتح أو إغلاق النافذة، وهي على التوالي: الحصول على الهواء النقي، وتجنب اندفاع

التيــار الهوائي. وبفهم هاتين المصلحتين اســتطاعت أمينــة المكتبة ابتكار حل يراعي مصالح الطرفين، وهو الحل الذي لم يظهر إطلاقاً عندما كان الرجلان يتجادلان حول موقفيهما.

وفــي هذه الحالة فإن «لماذا» هي الكلمة الأساســية، لمــاذا أراد كل منهما ما أراد؟ فعندما يبدأ طرفان في التفاوض، عادة ما يكشف كل منهما عن موقفه وحاجاته، وكما أشــرنا ســابقاً، فإن هذا الموقف أو هذه المطالب قد خرجت من عملية تخطيط قرر فيهــا الطرفان «ماذا» يريدان، ثم من بعد ذلك قامــا بتخصيص العروض الافتتاحية، والأهداف، ونقاط المقاومة. وفي المســاومة التوزيعية، يتساوم المتفاوضون فيما بينهم على هذه النقاط، ويســعى كل طرف للتوصل إلى تسوية تكون قريبة من أهدافه بقدر الإمــكان. ولكن في التفاوض التكاملي لابد لكل طرف أن يتابع طريقة تفكير الطرف الآخر ومنطقه لكي يقرر العوامل التي تستحثه للوصول إلى هذه النقاط. والافتراض هــو أنه لو فهم الطرفان هــذه العوامل المحفزة للطرف الآخر، ربما يصلان إلى توافق معقــول حول المصالح التي تســمح لهمــا بابتكار نقاط جديدة تكــون مقبولة لديهما. ولنفترض الحوار التالي بين مســئول التوظيف في شــركة بعينها وبين متقدمة للعمل، حول الراتب الابتدائي:

مسئول التوظيف:

ما الراتب الابتدائي الذي تتوقعين أن نعرضه عليك؟

طالبة الوظيفة:

أريد الحصول على ٤٠,٠٠٠ دولار.

مسئول التوظيف:

كل ما نستطيع أن نعرضه عليك هو مبلغ ٣٥,٠٠٠ دولار.

طالبة الوظيفة:

هذا غير مقبول.

وإلى هنا، كشــف كل طرف عن موقفه. والمســافة بينهمــا ٥,٠٠٠ دولار. فضلاً عن ذلك، قد تكون طالبة الوظيفة خائفةً من مســاومة مسئول التوظيف على موقفها،

في حين يكون مسئول التوظيف خائفاً من خروج طالبة الوظيفة – التي هو في أمس الحاجة إلى توظيفها. والآن دعونا نطيل الحوار بينهما لكي نساعدهما للتركيز على المصالح.

مسئول التوظيف:

٤٠,٠٠٠ دولار تشكل مشكلة لشركتنا. هلاّ أخبرتني عن السبب الذي دفعك إلى تحديد هذا المبلغ (أي الأربعين ألف دولار).

طالبة الوظيفة:

حسناً، لدي الكثير من الأقساط الدراسية التي يجب علي دفعها، كما أنني في حاجة إلى المال للالتحاق بعدد من الفصول الدراسية لاستكمال نيل الدرجة العلمية. ولا أستطيع في الواقع أن أتحمل دفع هذه النفقات وأعيش بشكل مريح بأقل من ٤٠,٠٠٠ دولار.

مسئول التوظيف:

شركتنا لديها برامج لمساعدة الموظفين في سداد أقساطهم الدراسية. وبالإضافة إلى ذلك لدينا برنامج لتقديم مساعدة في شكل أقساط دراسية للبرامج الدراسية الجديدة، إذا كان البرنامج الذي تودين دراسته له علاقة بالعمل. فهل ستساعدك هذه البرامج في حل مشكلتك؟

طالبة الوظيفة:

نعم.

أنواع المصالح:

لقد اقترح جيمس لاكس Games Lax وجيم سيبينيس Jim Sebenius توافر عدة أنواع من المصالح للرهان حولها في عملية التفاوض، وكل نوع من هذه المصالح ربما يكون جوهرياً (يريده المتفاوضون لذاته)، أو قد يكون ذرائعياً أو مجرد وسيلة (يريده المتفاوضون ليساعدهم في تحقيق نتائج أخرى في المستقبل)[١٠].

المصالح الظاهرية، تمثل أنواع المصالح التي كنا نناقشها قبل قليل، ومنها المصالح

الملموسة التي ناقشناها في الفصل الأول. والمصالح الظاهرية لها صلة بالمسائل الجوهرية التي يدور التفاوض حولها- كالمسائل الاقتصادية والمالية، مثل السعر والثمن، أو لها علاقة بجوهر الموضوع مثل تقسيم الموارد. وقد تكون هذه المصالح جوهرية أو ظاهرية بالنسبة لنا، وربما نريد شيئاً بعينه ليساعدنا في تحقيق هدف طويل الأمد.

مصالح المعالجة:

وتتعلق بالطريقة التي يسوى بها النزاع. وقد ينتهج أحد الطرفين أسلوب التفاوض التوزيعي، لأنه يستمتع بلعبة الذكاء التنافسي التي تأتي من المساومة الحادة. بينما الطرف الآخر قد يستمتع بالتفاوض التكاملي لأنه يعتقد بأنه لم يتم استشارته في الماضي، ويريد الآن أن يُسمع صوته بشأن كيفية حل المشكلة. ففي الحالة الأخيرة، ربما يجد المفاوض أن موضوع المناقشة أقل أهمية من الفرصة التي يتيحونها له للتعبير عن وجهات نظره على طاولة المفاوضات[١١]. مصالح المعالجة، يمكن أن تكون مسألة جوهرية ومجرد وسيلة في ذات الوقت. ولذلك في المثال الصوتي، فإن إسماع الشخص لصوته ربما يكون ذا أهمية جوهرية لأحد الطرفين، فهو يسمح لهم بتأكيد شرعيتهم وأحقيتهم، ويبرز الدور المهم الذي يلعبونه في المنظمة، كما يمكن أيضاً أن يكون ذا أهمية جوهرية، إذا نجح هؤلاء في الحصول على صوت لهم في المفاوضات، وربما يكونون قادرين لإثبات أنه يجب دعوتهم في المستقبل للتفاوض حول بعض المسائل ذات العلاقة.

مصالح العلاقة:

وتقوم على أن أحد الطرفين أو كليهما، يحترم علاقته مع الطرف الآخر، ولا يريد اتخاذ أية خطوات من شأنها إلحاق الضرر بهذه العلاقة. فمصالح العلاقة الجوهرية تكون موجودة عندما يحترم الطرفان العلاقة بينهما لوجودها، وكذلك من أجل الاستمتاع بالإنجاز الذي يتحقق بفضلها. وأما مصالح العلاقة الذرائعية تكون موجودة عندما يحقق الطرفان نتائج إيجابية من هذه العلاقة، ولا يريدان تعريض مصالحهما المستقبلية للخطر بإفسادها.

وأخيراً، يشير كل من لاكس Lax وسيبينيس Sebenius إلى أن الطرفين من حيث المبادئ قد تكون لديهما بعض المصالح[١٢]. فهنالك مبادئ بعينها تتعلق بتحديد: من هو المنصف؟ وما هو الأصح؟ وما هو المقبول؟ وما هو الأخلاقي؟ وما الذي تم عمله في الماضي وما يجب عمله في المستقبل؟ قد يتمسك بها الطرفان بشدة، وتعمل

موجهات أساسية لخطواتهم. (وهذه المبادئ تتعلق في العادة بالأمور غير الملموسة التي تناولناها في الفصل الأول). وقد تكون المصالح المبنية على المبادئ جوهرية (يحترمها الطرفان بسبب قيمتها المتأصلة) أو تكون ذرائعية (يحترمها الطرفان لأنه ربما يتم الاستفادة منها في بعض الحالات والأوضاع المستقبلية). والمساومة حول مصالح المبادئ، تؤدي بالطرفين إلى إدارة نقاش علني حول المبادئ موضع الرهان، وإلى ابتكار الحلول التي تتلاءم معها.

بعض الملاحظات حول المصالح:

بناءً على النقاش السابق، يمكننا إبداء بعض الملاحظات حول المصالح وأنواعها:

١- **عادة ما يشتمل النزاع على أكثر من نوع من المصالح:** وقد يملك الطرفان أكثر من مصلحة ظاهرية في بعض الموضوعات، وقد يعتنيان أيضاً بشدة بكيفية المعالجة، أو العلاقة، أو المبادئ موضع الرهان. ومن الجدير بالملاحظة أن المصالح الكامنة في المبادئ ربما يمكن تجاوزها إلى الظاهرية، والإجرائية، وكذلك إلى مصالح العلاقة، حتى لا تكون الفئات حصرية بالضرورة.

٢- **قد يكون للطرفين نوعان مختلفان من المصالح للرهان حولها:** فقد يعتني أحد الطرفين أشد الاعتناء بمسائل بعينها خاضعة للنقاش، في حين يعتني الطرف الآخر بكيفية حل المسائل ويتساءل حول المبدأ والمعالجة. والمساومة حول هذه المصالح المختلفة قد تساعد الطرفين ليكتشفا بأنهما في الواقع مهتمان بأمرين مختلفين، ومن ثم يعملان على ابتكار الحل الذي يلبي مصالح كل منهما.

٣- **المصالح تنبع عادة من الحاجات أو القيم الإنسانية العميقة:** وقد اقترح بعض الكتّاب إنشاء أطر أو هياكل للاحتياجات والقيم الإنسانية الأساسية لأنها تساعد على فهم المصالح. واستناداً إلى هذه الأطر، فإن الحاجات مرتبة بطبيعتها، وأن إشباع الحاجات الأساسية قد يكون أكثر أهمية في عملية التفاوض من إشباع الحاجات التي تقع في مرتبة أعلى[١٣].

٤- **المصالح يمكن أن تتغير:** كما تتغير المواقف في بعض القضايا، يمكن أيضاً أن تتغير المصالح بمرور الوقت. فما كان مهماً بالنسبة للطرفين في الأسبوع الماضي-أو حتى قبل عشرين دقيقة- قد لا يكون مهماً الآن. والتفاعل بين الطرفين يمكن أن يؤدي إلى تخفيف الإلحاح بشأن بعض المصالح، ولكنه قد يؤدي إلى زيادة الإلحاح بشأن مصالح أخرى. ولذلك، يجب على كل طرف أن يتحلى دائماً باليقظة تجاه

التغييـــرات التي تحدث في مصالحه أو مصالح الطرف الآخر. فعندما يبدأ أحد الطرفين بالحديث عن بعض الأشـــياء بطريقة مختلفـــة - أي عندما يكون هنالك تغيير في لغة الخطاب أو في نبرته - فقد يكون من الأصلح للطرف الآخر في هذه الحالة أن يسعى لإحداث تغيير في مصالحه.

٥- **الوصـول إلـى المصالح:** هنالك طرق عديـــدة للوصول إلى المصالح، فقد يكون المرء في بعض الأحيان غير واثق حتى من مصالحه الخاصة. ولا يجب على المتفاوض أن يكتفي بأن يســأل نفسه الســؤال التالي: «ماذا أريدُ من هذا التفاوض؟» ولكن يجـب عليه أيضاً أن يســأل «لماذا أريـد هذه النتيجة؟»، «وما السـبب في أهمية هذه النتيجة بالنســبة لي؟»، «وماذا سيحدث لو لم أتمكن من تحقيق هدفي؟» لأن الاســتماع إلى أصواتك الداخلية - مخاوفك وتطلعاتك وأمنياتك ورغباتك - مهم جداً لكي تتمكن من وضع مصالحك على الواجهة.

٦- **الوصول إلى المصالح ليس سـهلاً دائماً:** بعض الانتقادات «لمنهج المصالح» المتبع في التفــاوض كانت تبـين دائماً صعوبة تحديد المصالح ومن ثـم أخذها في الاعتبار. فليس من الســهل عادة تحديد المصالح، لأن تحديد هذه المصالح ثم التركيز عليها فقــط دون غيرها، يؤدي عادة إلى التغطية على الآليات الحقيقية التي يقوم عليها النــزاع أو الإفــراط في تبســيطها. وفي بعض الحالات لا يســعى أحد الطرفين لتحقيــق مصالحه الذاتية الخاصة، ولكن يركز بدلاً من ذلك على واحد أو أكثر من المصالح الموضوعية، وهو ما قد يؤدي إلى تضليل الطرف الآخر. ولذلك، فإن الذي يريد شراء سيارة، قد يفضل شراء سيارة سريعة وملفتة للنظر (هذه هي رغبته) مع أن مصلحته الموضوعية تملي عليه شراء سيارة قوية وتتمتع بمواصفات الأمان[١٤].

٧- **وأخيـراً**، قــد يكــون التركيز على المصالــح وحدها مضراً لمجموعــة من الأطراف المتفاوضــة التي يقــوم اتفاقها على مســألة بعينها حول موقــف موحد بدلاً من مجموعة من المصالح المجملة. وإذا كان هذا التحالف يلتئم على الالتزام بالســعي لتحقيق هدف محدد في عملية التفاوض، فإن تشــجيع كبير المفاوضين لمناقشــة مصالح بعينها بدلاً من السعي لتحقيق الهدف الذي تم الاتفاق عليه، يعتبر تشجيعاً على الانحراف عن مبتغى هذا التحالف.

إيجاد حلول بديلة:

تُعد مرحلة البحث عن البدائل المرحلة الخلاقة في المفاوضات التكاملية. وبمجرد

أن يتفق الطرفان على تعريف مشترك للمشكلة، ويتفهم كل منهما مصالح الآخر، يستطيعان حينئذٍ ابتكار سلسلة من الحلول البديلة. والهدف هو ابتكار قائمة من الخيارات أو الحلول الممكنة لهذه المشكلة وستنحصر مهمتهم في المرحلة النهائية في تقييم هذه الخيارات والمفاضلة بينها.

هنالك بعض الأساليب يُنصح المتفاوضون باتباعها لمساعدتهم في إيجاد بعض الحلول البديلة. وتنقسم هذه الأساليب إلى فئتين رئيسيتين: الفئة الأولى تقتضي أن يقوم المفاوضون بإعادة تعريف أو إعادة صياغة أو إعادة تكوين للمشكلة (أو المشكلات) وذلك من أجل إيجاد بدائل تكفل الربح للطرفين، بدلاً من تلك التي كانت ستؤدي إلى تحقيق الربح لأحد الطرفين والخسارة للطرف الآخر. والفئة الثانية تتعامل مع المشكلة بطبيعتها، وتسعى لابتكار قائمة طويلة من الخيارات يمكن للطرفين أن يختارا منها الخيار المناسب. وفي التفاوض التكاملي حول مشكلة معقدة، يمكن اللجوء إلى استخدام المجموعتين معاً أو المزج بينهما.

ابتكار الخيارات: إيجاد الحلول البديلة بإعادة تعريف المشكلة أو مجموعة المشاكل:

الأساليب المتبعة في هذه الفئة ترشد الطرفين المتفاوضين إلى تحديد احتياجاتهم الضمنية بشكل محدد ووضع بدائل معينة لتحقيقها. وقد تم اقتراح خمسة مناهج مختلفة على الأقل لإنجاز الاتفاقيات التكاملية[١٥]. وكل منهج من هذه المناهج لا يكتفي بإعادة توجيه المسائل المطروحة للنقاش، بل يستلزم، وبشكل تدريجي، الحصول على المزيد من المعلومات عن الحاجات الحقيقية للطرف الآخر، وبهذه الطريقة تتدرج الحلول من الحل التكاملي السهل إلى الفردي إلى الأكثر تعقيداً (وشمولاً). وعليه، يتم ترتيبها من حيث زيادة تكلفتها وصعوبتها. ونقترح على الطرفين البدء بالحلول الأكثر سهولة والأقل تكلفة (زيادة الفطيرة) ومن ثم الانتقال تدريجياً إلى الحلول الأكثر تكلفة فقط في حالة فشل المعالجات البسيطة. وكل أسلوب من هذه الأساليب سيتم شرحه من خلال مثال يتعلق بزوج وزوجة يحاولان تحديد المكان الذي يقضيان فيه إجازتهما لمدة أسبوعين. فالرجل يريد الذهاب إلى المناطق الجبلية لقضاء الإجازة كاملة هناك، في حين أن الزوجة تريد قضاء إجازة الأسبوعين كلها على الشاطئ. هنالك إمكانية لحل يقوم على التسوية – أي بقضاء أسبوع واحد في كل موقع من الموقعين – ولكن الزوج وزوجته يريدان معرفة ما إذا كانت هنالك حلول أخرى ممكنة.

زيادة الفطيرة:

الكثير من المفاوضات تبدأ بنقص في الموارد، وبذلك يكون من غير الممكن لكل من الطرفين تحقيق مصالحه أو أهدافه بناءً على الحصص المتاحة حالياً. والحل البسيط في هذه الحالة هو إضافة بعض الموارد (زيادة الفطيرة) بطريقة تمكّن كل طرف من تحقيق أهدافه. فلو نجح الزوجان في إقناع أرباب العمل بمنحهما أربعة أسابيع للإجازة، فحينئذ يمكنهما المكوث في المناطق الجبلية لمدة أسبوعين، ثم يمكثان مدة الأسبوعين الأخرى في الشاطئ. وفي حالة زيادة الفطيرة، لا يحتاج أحد الطرفين إلى أية معلومات إضافية عن الطرف الآخر فيما عدا مصالحه، وهي طريقة سهلة لحل المشكلات التي تنشأ بسبب قلة الموارد. بالإضافة إلى ذلك، يفترض هذا الأسلوب أن مجرد زيادة الموارد سيحل المشكلة. ولذلك، سيكون الحصول على إجازة لمدة أربعة أسابيع حلاً مرضياً للغاية إذا كان الطرفان الزوج والزوجة يحبان الموقعين معاً، المناطق الجبلية والشاطئ، ولكن هذا العام أراد كل منهما الذهاب إلى أحد الموقعين دون الآخر. غير أن زيادة الفطيرة لن يكون حلاً مرضياً إذا كان النزاع بينهما يستند إلى خلفية أخرى، إذا كان الزوج مثلاً لا يطيق الذهاب إلى الشاطئ، والزوجة لا تريد الذهاب إلى المناطق الجبلية مهما كانت الظروف. بالإضافة إلى ذلك وإلى الحد الذي يؤدي فيه التفاوض إلى زيادة التكلفة على شخص أو منظمة لا تشترك مباشرة في التفاوض (كأرباب العمل مثلاً في هذه الحالة)، وفي هذه الحالة قد يكون الحل تكاملياً بالنسبة لطرفي التفاوض، ولكنه قد يكون طفيلياً بالنسبة للأطراف الأخرى[١٦].

عملية المقايضة:

أي عملية مقايضة ناجحة تتطلب قيام الطرفين بإيجاد أكثر من مسألة في النزاع، وحينئذ يتفق الطرفان على عملية المقايضة بين هذه المسائل، حتى يتمكن أحد الطرفين من تحقيق أفضل نتيجة في المسألة الأولى، ويتمكن الطرف الآخر من تحقيق النتيجة نفسها في المسألة الثانية. وإذا كان الطرفان المتفاوضان مختلفين في الخيارات المفضلة لدى كل منهما في المسائل المختلفة، ويمكن لكل منهما أن يحقق أفضل نتيجة في المسألة ذات الأولوية القصوى بالنسبة له، فإن كلا الطرفين حينئذ يجب أن يكونا سعيدين بما أسفرت عنه الاتفاقية بشكل عام. ولذلك، لنفترض أن الزوج والزوجة في المثال السابق لا يختلفان حول المكان الذي يقضيان فيه الإجازة وحسب، بل حول وسائل الراحة في أي من الموقعين. فالزوج مثلاً يفضل غرف الإقامة العادية، في حين أن الزوجة تفضل الفنادق الفخمة. فلو قررت الزوجة أن وسائل الراحة أهم بالنسبة

لها من الموقع الذي تذهب إليه، فقد يتفق الطرفان في هذه الحالة على فندق فخم في منطقة جبلية لكي يحققا رغبة كل منهما.

وقــد يكون أســلوب المقايضة فعّــالاً عندما تكون لدى الطرفــين القدرة على دمج مسألتين، ولكنه لن يكون ذا فاعلية عندما ينتظر كل طرف دوره في مفاوضات متعاقبة، أي عندما يحصل أحد الطرفين على ما يريده هذه المرة، فإن الطرف الآخر سيحصل علــى ما يريد في المرة القادمة. وقد تبين مــن خلال البحث أنه عندما لا يتوقع أحد الطرفين أن يتفاوض مع الطرف الآخر في المستقبل، فإن تبني الطرفين لمبدأ المقايضة يكون أقل احتمالاً مع مرور الوقت، ولذلك ربما يخرج الطرفان بحلول شبه مرضية من التفاوض الحالي[١٧].

استخدام التعويضات غير المحددة:

هنالك طريقة ثالثة لإيجاد البدائل وهي عن طريق السماح لأحد الطرفين بالحصول علــى أهدافه وتعويض الطرف الآخر لتوفيق مصالحــه. وقد لا يكون التعويض على صلة بالتفاوض الظاهري، ولكن مع ذلك، فإن الطرف الذي يحصل على هذا التعويض ينظر إليه على أنه شــيء مناســب مقابل اســتجابته للخيارات المفضلة لدى الطرف الآخر. وهذا التعويض «غير محدد»، أي أنه لا يتصل مباشرة بالموضوعات الظاهرية التــي يتناقش حولها الطرفان. ففي مثال الإجــازة، يمكن أن تقول الزوجة لزوجها لو أنه ذهب معها إلى الشــاطئ، فستشــتري له آلة تصوير جديدة مثلاً، أو مجموعة من أدوات لعبــة الغولف. ولكي ينجح مبدأ التعويض غير المحدد هذا، لابد للطرف الذي يقــدم هــذا التعويض أن يتعرف على الأشــياء الثمينة لدى الطــرف الآخر، وإلى أي درجــة هو منزعج من هذا الأمر (بمعنى آخر ما هو حجم التعويض المطلوب لإشــعاره بالرضــا). وقد تكون الزوجة في هذه الحالة في حاجة إلى اختبار عدد من العروض المختلفة (أنواع ومقادير التعويض) لمعرفة ما يكفي لإرضاء زوجها. وقد تتحول عملية الاكتشــاف هذه إلى حالة المســاومة التوزيعية، لأن الزوج ربما يختار أن يرفع ســقف مطالبــه ثمناً للذهاب إلى الشــاطئ، في حين تحاول الزوجــة تقليص حجم التعويض الذي ستدفعه لشراء تنازله ومرافقته لها إلى الشاطئ.

تقليل تكلفة الاستجابة أو الإذعان:

بتقليــل التكلفة يتمكن أحــد الطرفين (وهو الزوجة في هــذه الحالة) من تحقيق أهدافها، وســتتقلص تكاليف الطــرف الآخر إذا وافق على مرافقتها إلى الشــاطئ.

وفـــي مثال الإجازة هذا أيضاً، لنفترض مرة أخرى أن الزوج يفضل قضاء إجازة هادئة وخالية من المشـــاكل، ولا يحب الذهاب إلى الشـــاطئ بســـبب الازدحـــام، في حين أن الزوجة تحب الذهاب إلى الشـــاطئ بســـبب ما فيه من النشـــاط والحيوية. ولكن إذا كان كل ما يريده الزوج هو الهدوء والســـكينة، يمكنه أن يذهب إلى الشـــاطئ إذا أكدت له الزوجة بأنهما ســـيقيمان فـــي مكان معزول وبعيد عن المنتجعـــات الأخرى. وعلى العكس من أســـلوب التعويض غيـــر المحدد، حيث يحصل الطرف الـــذي يتم تعويضه على شـــيء لمرافقة الطرف الآخر، فإن أسلوب تقليل التكلفة قد تم تصميمه خصيصاً لتقليـــص تكلفـــة ومعاناة الطرف الآخـــر. ولذلك فإن هذا الأســـلوب أكثر تطوراً من أسلوب المقايضة وأسلوب التعويض غير المحدد، لأنه يتطلب معرفة أكثر دقة بالرغبات الحقيقية للطرف الآخر وخياراته المفضلة (ما مصالح هذا الطرف؟ وما الشـــيء الذي يهمه فعلاً؟ وكيف يمكن تحقيق رغباته على وجه التحديد؟).

إيجاد الحلول التوفيقية:

وأخيـــراً، من خلال تبني الحلـــول التوفيقية بين الطرفين بـــردم الهوة التي تفصل بينهما، يســـتطيعان ابتكار خيارات جديدة تحقق رغبات كل منهما. ولذلك، لو أفصح الرجل عن رغبته في الصيد والقنص أثناء الإجازة، في حين ترغب زوجته في السباحة والتســـوق، والاستمتاع بحياتها الليلية، ربما يستطيعان التعرف على منتجع يسمح لكل منهما بالحصول على ما يريد. وأســـلوب الحلـــول التوفيقية الناجح يحتاج إلى إعادة صياغة للمشـــكلة، بحيث يتوقف الطرفان من التنازع حـــول الخيارات، وبدلاً من ذلك يكشـــفان عن معلومات قد تكون كافية لاكتشـــاف مصالح ورغبات كل منهما، ومن ثم ابتكار الخيارات التي ستحقق هذه الرغبات[١٨]. غير أن أسلوب الحلول التوفيقية هذا لا يصلح دائماً لمعالجة جميع الاهتمامات؛ فقد لا تجد الزوجة الجو الساحلي في هذا المنتجع، وربما ينفق الزوج مالاً أكثر مما أراد، ولكن كليهما اتفقا على أن قضاء الإجازة معاً أحب إليهما من قضائها منفصلين (أي أنهما التزما بمبدأ التكافل بينهما) واجتهدا معـــاً لابتكار الحل الذي يحقـــق لهما أهم رغباتهما. فلو التـــزم الطرفان المتفاوضان بخوض مفاوضات تهدف بشـــكل أساسي إلى تحقيق الربح للطرفين معاً، فإن أسلوب الحلول التوفيقية من المحتمل أن يكون مرضياً للغاية بالنسبة لكلا الطرفين.

وكما قلنا في وقت سابق، فإن التطبيق الناجح لهذه الإستراتيجيات الخمسة يتطلب تبادلاً حقيقياً للمعلومات بين الطرفين. فإما أن يتطوع الطرفان بتقديم هذه المعلومات

بشكل مجاني، أو أن يوجه كل طرف أسئلة للطرف الآخر يمكنه من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة لإيجاد الخيارات التي تكفل الربح للطرفين معاً. الجدول (٤-١) أدناه، يقدم سلسلة من أسئلة إعادة التركيز التي قد تكشف عن هذه الاحتمالات[١٩].

إيجاد حلول بديلة والتعامل مع المشكلة القائمة:

بالإضافة إلى الأساليب التي أشرنا إليها أعلاه، هنالك عدد آخر من المناهج لابتكار الحلول البديلة. وهذه المناهج يمكن أن يستخدمها المتفاوضون أنفسهم أو من خلال عدد من الأطراف الأخرى (قواعد الناخبين، أو جمهور المستمعين، أو المتفرجين، وغيرهم). وتستعمل عدد من هذه المناهج بشكل شائع في الجماعات الصغيرة. فالجماعات عادة هي الأفضل في حل المشكلات من الأفراد، ذلك لأن الجماعة تقدم عدداً أكبر من وجهات النظر، ومن ثم يمكنها ابتكار سلسلة متنوعة من الوسائل لحل مشكلة بعينها. ولكن يجب على هذه الجماعة أن تتبنى إجراءات معينة لتحديد المشكلة، وتحديد المصالح، وابتكار الحلول الممكنة، خشية أن تتراجع العملية الجماعية إلى التنافس أو الجدال الذي يؤدي إلى ربح أحد الطرفين وخسارة الطرف الآخر (رابح - خاسر).

العصف الذهني:

في حالة العصف الذهني، تعمل جماعات صغيرة من الناس من أجل إيجاد أكبر عدد ممكن من الحلول للمشكلة. ويقوم أحدهم بتسجيل هذه الحلول، كما جاءت، دون التعليق عليها. ويُطلب من المشاركين أن يكونوا تلقائيين، أو حتى غير عمليين، ويجب عليهم عدم انتقاد أفكار أي شخص كان (بما في ذلك أفكارهم العائدة لأنفسهم). وعلاوة على ذلك، يطلب من المشاركين عدم مناقشة أو تقييم أية حلول في شكلها الذي جاءت فيه، حتى لا يؤدي ذلك إلى انقطاع التدفق الحر والتلقائي للأفكار الجديدة. إن نجاح العصف الذهني يعتمد على حجم الإثارة الفكرية التي تحدث عندما يتم طرح الأفكار المختلفة.

ولذلك، لا بد من مراعاة القواعد التالية:

١- تجنب الحكم على الحلول أو تقييمها:

الانتقاد يؤدي إلى تثبيط التفكير الخلاق، والحلول المبدعة عادة ما تأتي منذ الوهلة الأولى من الأفكار التي تبدو غير مألوفة وغير عملية. ولا يجب استبعاد أو تقييم أي فكرة حتى تفرغ المجموعة من حصر جميع الخيارات.

٢- أفصل الأشخاص من المشكلة:

المناقشات الجماعية، وعملية العصف الذهني تكون مقيدة دائماً لأن كل طرف من الأطـراف المتفاوضة يمتلك بعض الحلول والبدائـل المفضلة لديه[٢٠]. ولأن كل طرف من المتفاوضين المتنافسـين يتظاهر دائماً باتخاذ مواقف عدائية تجاه الطرف الآخر، إلاّ أنه من غير المحتمل أن يرى الجوانب الإيجابية أو المحاسـن التي يتضمنها البديل المقتـرح من قبل ذلك الطرف، أو الـذي يظهر على أنه مؤيد لموقفه. ولذلك، من أجل التوصل إلى أسـلوب فعال لحل المشـكلة، يجب على الأطراف المتفاوضة أن تركز على استبعاد الجانب الشخصي من المشكلة، ومعاملة جميع الحلول الممكنة بالقدر نفسه من الصلاحية، بصرف النظر عن الطرف الذي قام باقتراحها.

٣- كن مستفيضاً في عملية العصف الذهني:

فـي كثير من الأحيان، تأتي أفضل الأفـكار بعد أن ينتهي الاجتماع أو بعد أن تُحل المشـكلة. وفي بعض الأحيان يحـدث هذا لأن الأطراف لم تكـن مصرة ومثابرة بما فيـه الكفاية. وقد تبين من خلال البحث أنه عندما يعمل من يقومون بعملية العصف الذهني لمدة طويلة، فإن أفضل الأفكار تظهر خلال الجزء الأخير من هذا النشاط.

جدول (٤-١) أسئلة إعادة التركيز للكشف عن الخيارات التي تضمن الربح للطرفين

زيادة الفطيرة:
١- كيف يمكن لكل طرف أن يحصل على ما يريد؟ ٢- هل هنالك نقص في الموارد؟ ٣- كيف يمكننا زيادة الموارد؟
أسلوب المقايضة:
١- ما المسائل ذات الأولوية القصوى، وتلك التي لها الأولوية الدنيا بالنسبة لي؟ ٢- ما المسائل ذات الأولوية القصوى، وتلك التي لها الأولوية الدنيا بالنسبة للطرف الآخر؟ ٣- هل هنالك أية مسائل ذات أولوية قصوى بالنسبة لي، وفي الوقت نفسه لها أولوية دنيا بالنسبة للطرف الآخر، أو العكس؟ ٤- هل باستطاعتي «تفكيك» مسألة بعينها، أي تقسيم مسالة ذات حجم أكبر إلى مسألتين أو أكثر ذات حجم أصغر، لتسهيل مقايضتها؟ ٥- ما الأشياء التي يمكن استعمالها في المقايضة بحيث تكون غير مكلفة بالنسبة لي حين أتنازل عنها، وتكون عالية القيمة بالنسبة للطرف الآخر حين يأخذها؟

التعويض غير المحدد:
١- ما قيم الطرف الآخر وأهدافه؟ ٢- ما الشيء الذي يمكنني أن أفعله لإرضاء الطرف الآخر، ويسمح لي في الوقت نفسه بتحقيق هدفي الأساسي؟ ٣- ما الأشياء التي يمكن استعمالها في التعويض غير المحدد بحيث تكون غير مكلفة بالنسبة لي حين أتنازل عنها، وتكون عالية القيمة بالنسبة للطرف الآخر حين يأخذها؟
تقليص التكلفة:
١- ما المخاطر والتكاليف التي تلحق بالطرف الآخر بسبب الحلول المقدمة من قبلي؟ ٢- ما الذي يمكنني فعله لتقليص المخاطر والتكاليف التي يتعرض لها الطرف الآخر، حتى أحمله على الموافقة؟
الحلول التوفيقية:
١- ما المصالح والرغبات الحقيقية غير المعلنة للطرف الآخر؟ ٢- ما مصالحي ورغباتي الحقيقية غير المعلنة؟ ٣- ما الأولويات القصوى والدنيا في المصالح والرغبات غير المعلنة لكل منا؟ ٤- هل باستطاعتنا ابتكار حل يحقق الأولويات النسبية والمصالح والرغبات الخفية لكلا الطرفين؟

٤- اسأل الأطراف الخارجية:

الناس الذين لا يعرفون شيئاً عن تاريخ التفاوض، بل حتى عن موضوع التفاوض نفسه، يمكنهم عادة اقتراح بعض الخيارات والاحتمالات التي لم تؤخذ في الحسبان. فالأطراف الخارجية يمكن أن تقدم مدخلات إضافية إلى قائمة البدائل، أو يمكنهم المساعدة في تنظيم العملية واستمرار الطرفين في التفاوض.

الجماعات الاسمية:

في أسلوب المجموعة الاسمية، يجب على الأطراف المتفاوضة أن تبدأ بالمشكلة كما تم تحديدها، ومن ثم يقوم كل طرف منهم على حدة بإعداد قائمة مكتوبة من الحلول الممكنة[٢١]. ويستحسن أن يجمع المشاركون أكبر قدر ممكن من الحلول. ثم يلتقون في جماعات صغيرة ويقرأ كل منهم الحلول التي قام برصدها، في حين يقوم أحدهم بكتابة هذه القوائم في ورق العرض (Flip Chart) أو السبورة. وفي الجماعة كبيرة العدد على وجه الخصوص، هذا الأسلوب يمكن أن يؤدي إلى جمع عدد كبير جداً من

الخيـــارات فـــي أقصر وقت. ومن ثم تقوم جميع الأطراف العاملة لحل هذه المشـــكلة باختبار هذه الحلول.

إجراء المسوحات (Surveys):

تتمثل مســـاوئ أسلوب المجموعات الاسمية في أنها لا تسعى لجمع أفكار الأطراف غير الموجودة أثناء التفاوض. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون أسلوب الجماعات الاسمية مضيّعـــاً للوقت. وهنالك أســـلوب مختلف وهو توزيع اســـتبانة مكتوبة على أكبر عدد ممكن من الناس، تُطرح فيه المشـــكلة، ومن ثم حث المشاركين في الاستبانة على إعداد قائمـــة بكل ما يخطر على بالهم مـــن الحلول الممكنة من وجهة نظرهم. ويمكن القيام بهذه العملية في وقت قصير. غير أن جانب القصور في هذا الأسلوب هو أن الأطراف لا تســـتطيع أن تستفيد من الاســـتماع إلى آراء الآخرين، وهي ميزة حسنة في أسلوب المجموعة الاسمية.

ملخص:

قد تعطي مناقشـــتنا للأســـلوبين الأساسيين في إيجاد الحلول البديلة - سواء كان ذلك بإيجاد بدائل للمشكلة كما هي، أو بإيجاد خيارات من خلال إعادة تعريف المشكلة - انطباعاً بأنه لو قام المتفاوضون بابتكار عدد كافٍ من الخيارات المختلفة، فسيجدون حلاً لمشكلتهم بطريقة أسهل. وعلى الرغم من أن تعريف الخيارات يقود أحياناً إلى حل أو مجموعة حلـــول، إلاّ أن الحلـــول عادة ما يتـــم الحصول عليها من خلال العمل الشـــاق، وباتباع عـــدد من العمليات ذات العلاقة، مثل تبادل المعلومات، والتركيز على المصالح بدلاً من المواقف، والمرونة مع الجدية[٢٢]. إذ إن تبادل المعلومات سيسمح للطرفين بالعمل على زيـــادة المعلومات المتوافـــرة. كما أن التركيز على المصالح أكثر من المواقف، سيســـمح للطرفين بالانتقال إلى مســـافة أبعد من المواقـــف والمطالب الابتدائية، ليقرر الطرفان مـــا يريدانه تحديداً، أي: ما الرغبات التـــي يجب تحقيقها فعلاً؟ وأخيراً، المرونة مع الجدية ستسمح لهما بأن يتسما بالجدية فيما يريدان تحقيقه (أي المصالح)، وبالمرونة في الوســـائل التي يتبعانها في تحقيق أهدافهما. وتؤكـــد المرونة الجادة أن الطرفين المتفاوضـــين لديهمـــا واحد أو اثنان من المصالح أو المبادئ الأساســـية، على الرغم من إمكانية استخلاص سلسلة واسعة من الخيارات، والحلول الممكنة، أو المسائل الثانوية، من المفاوضات. ولذلك من بين الكثير من البدائل الممكنة التي يمكن أن تكون مرضية للمفاوض، فإن البدائل المهمة تتجه مباشرة لمعالجة الحد الأدنى من الأولويات القصوى. ويجـــب على المتفاوضين التلميح أو الإيماء للطرف الآخر بالمواقف التي يصرون عليها،

والمواقف التي يمكن التساهل فيها. وفيما يلي عدد من الوسائل أو الأساليب التي يمكنك التعبير من خلالها عن المرونة مع الجدية في التعامل مع الطرف الآخر:

١- استخدم وسائل «تنافسية» في إرساء المصالح الأساسية والدفاع عنها بدلاً من المطالبة بموقف أو حل معين للنزاع. وعبر عما تريد بشكل واضح.

٢- التلميح بالمرونة وإظهار رغبتك في الاهتمام بمصالح الطرف الآخر، والتعبير علانية عن اهتمامك بسعادة الآخرين، والاعتراف بأن مصالحهم جزء من المشكلة التي يراد حلها[٢٣]. وبذلك تُشعر الآخر بأن لديك مصالح مطروحة للرهان من خلال التفاوض، ولكنك مهتم أيضاً بمصالحه.

٣- أظهر الرغبة في تغيير مقترحاتك، إذا كانت هنالك طريقة ما لإيجاد حل توافقي يحقق مصالح الطرفين.

٤- أثبت قدرتك على حل المشكلة. استخدم مثلاً خبراء في فريق التفاوض، أو أحضرهم باعتبارهم مستشارين للاستفادة من خبراتهم في ابتكار الأفكار.

٥- اجعل قنوات الاتصال مفتوحة دائماً. لا تضيع أي فرصة للتواصل أو العمل مع الطرف الآخر، وليتك توحي دائماً بأنك ترغب في أن تعمل مع الطرف الآخر.

٦- أعد التأكيد على الأمور الأكثر أهمية بالنسبة لك، وبعبارات واضحة، مثلاً: «يجب أن أحصل على هذا الأمر، هذا شيء لابد منه. هذا لا يمكن المساس به أو تغييره». وهذه العبارات توحي للطرف الآخر بأن هنالك مصالح أساسية جداً بالنسبة لموقفك، ولا يعني هذا بالضرورة أنه لا مجال إلى تحقيق مصالح الطرف الآخر.

٧- تحقق جيداً من أي جانب من مصالحك، يجد الرفض الواضح من الطرف الآخر، وتأكد مما إذا كان تحقيقه لا يزال مهماً بالنسبة لموقفك الأساسي. ومن النادر أن يجد المتفاوضون أنفسهم لا يتفقون فعلاً على المصالح الأساسية.

٨- افصل واعزل الأساليب المشاكسة من السلوك الذي يسعى لحل المشكلة لكي تتمكن من التحكم بالسلوك المشاكس بطريقة أفضل. ويمكنك تحقيق ذلك من خلال تحديد التغييرات التي تطرأ في عملية التفاوض، ومن خلال الفصل بين العمليتين بفترة استراحة، أو بالتفاوض الجماعي، ومن خلال جعل أحد المفاوضين يناقش بأسلوب مشاكس، ثم تجعل مفاوضاً آخر يتقدم بعرض للاشتراك في حل المشكلة.

وهذا الأسلوب الأخير يعرف بأسلوب (الشرطي المشاكس/الشرطي الهادئ) أو (القبعة البيضاء/ القبعة السوداء)، وهو يستخدم أيضاً بشكل متكرر على أنه أسلوب تساومي توزيعي بحت، كما ذكرنا في الفصل الثالث. ولكن في هذه الحالة، قم بفصل العناصر التنافسية في العملية من العناصر التعاونية، وذلك بتغيير الأشخاص الذين يمثلون هذه المواقف(٢٤).

التقييم واختيار البدائل:

المرحلة الرابعة في عملية التفاوض التكاملي تتعلق بتقييم البدائل التي تم إيجادها خلال المرحلة السابقة، ومن ثم اختيار أفضل هذه البدائل تمهيداً لتطبيقها. فإذا كانت المشكلة معقولة وبسيطة، يمكن دمج خطوتي التقييم والاختيار في خطوة واحدة. وبالنسبة للذين لم يسبق لهم التعامل مع العملية التكاملية، أو لا يتحمسون للتعامل معها، نقترح عليهم التمسك بسلسلة من الخطوات البارزة، كالتعريفات، والمعايير، والبدائل، والتقييم، والاختيار. كما أن اتباع هذه الخطوات يعد فكرة جيدة بالنسبة للذين يجدون أنفسهم في مواجهة مشكلات معقدة أو أمام عدد كبير من الخيارات البديلة. ولا بد للمتفاوضين من عرض أي خيار من الخيارات للتقييم وفقاً للمعايير. وإذا لم يكن هنالك أي خيار مناسب أو مقبول من بين هذه الخيارات، فإن ذلك يدل بوضوح على أن المشكلة لم يتم تعريفها أو تحديدها (راجع التعريفات)، أو أن المعايير التي تم وضعها في وقت سابق لم تعد مناسبة أو معقولة، أو واقعية (راجع المعايير). وأخيراً، قد تنشأ الحاجة لدى الطرفين إلى الانخراط في شكل من أشكال عملية اتخاذ القرار، فيتناقش الطرفان من خلالها حول المحاسن أو الميزات النسبية للخيارات المفضلة لدى كل طرف، ومن ثم الاتفاق على أفضل هذه الخيارات. ويجب الاستفادة من الموجهات التالية في تقييم الخيارات، والتوصل إلى الإجماع(٢٥).

تقليل مجموع خيارات الحل:

اختبر قائمة الخيارات التي تم إيجادها، ثم ركز على تلك التي تجد التأييد من واحد أو أكثر من الأطراف المتفاوضة. وهذا الخيار يعد أكثر إيجابية من جعل الناس يركزون على خيارات ومعايير سلبية أو غير مقبولة. والحلول التي لا تجد المساندة من واحد على الأقل من الأطراف المتفاوضة، يجب استبعادها.

قيَم الحلول على أساس النوعية ودرجة القبول والمعايير:

يجب الحكم على صلاحية الحلول من عدمها بمعيارين رئيسيين هما: ما مستوى صلاحية هذه الحلول؟ وإلى أي مدى ستكون مقبولة من قبل الذين يريدون تطبيقها؟ ونفس هذين البُعدين هما اللذان أشارت البحوث إلى أهميتهما البالغة في عملية اتخاذ القرار الفعال في المؤسسات. وسيقوم المتفاوضون بتقييم البعد النوعي بتحديد أي الخيارات أفضل، وأيها أكثر اعتدالاً (أو معقولية)، وأيها أكثر منطقية. وكل طرف من الأطراف المتفاوضة يمكنه تأييد حجته باستخدام حقائق دامغة لا سبيل إلى إنكارها، والاستنتاج المنطقي، والتماس المعايير المعقولة. وحينئذ ستكون حججهم أكثر قدرة على نيل دعم الآخرين وتأييدهم. ويشير هذا إلى أن الأطراف المتفاوضة أكثر ميلاً إلى قبول الحل الذي يعتقدون أنه منصف وعادل لجميع الأطراف المعنية، من ميلهم إلى الحل الذي يبدو متحيزاً إلى طرف دون آخر. ولذلك، يجب على الطرفين المتفاوضين أن يبحثا عن بعض السوابق، وقرارات التحكيم، أو أية نتائج أخرى أو عمليات موضوعية سبقت في هذا الشأن، والتي يمكن الاستفادة منها بوصفهاعلامة تدل على صلاحية وعدالة التسوية الحالية. وقد تكون هذه المعايير مختلفة عن تلك التي يعتقد المتفاوضون بأنها معقولة، وأنها أفضل حل. والذين يقومون بتقييم الخيارات المتاحة للحل قد يتوجب عليهم أيضاً الاستعداد لتقديم بعض التنازلات للتأكيد بأنه تم الحصول على المعيار الذي يجمع بين تحقيق النوعية والقبول (العدالة)[٣٦].

الموافقة على المعيار قبل تقييم الخيارات:

من الناحية المثالية، يجب على الأطراف المتفاوضة الاتفاق في مرحلة مبكرة من عملية التفاوض على معيار بعينه لتقييم الحلول التكاملية التي يمكن إيجادها[٣٧]. وباستطاعة الأطراف المتفاوضة أن تستخدم هذا المعيار عند اضطرارها إلى تقليص فرص الخيارات بالنسبة للبديل الواحد - مثلاً مرشح واحد لوظيفة جديدة - أو اختيار الحل الذي يكون الأكثر احتمالاً للنجاح. فإذا بدأت الأطراف المتفاوضة بمناقشة معاييرها ثم حددت المعايير الأكثر أهمية، فستكون قادرة على اتخاذ القرار بناءً على هذا المعيار، بعيداً عن أي اعتبار لأي مرشح أو خيار. وعند النظر في المرشحين أو الخيارات الفردية، سيختارون أفضل الخيارات اعتماداً على هذا المعيار، وليس على أساس الخيارات المفضلة لدى طرف أو آخر. وإذا اتفقت الأطراف، يمكنها أن تعيد النظر في معاييرها فيما بعد لتحسين فرصها، ولكن هذا يجب أن يتم عبر اتفاق بين جميع الأطراف المتفاوضة. وفي واقع الأمر، لا تعد مراجعة المعايير من وقت إلى آخر والتأكد من أن جميع الأطراف

المتفاوضة تمنحها الأولية نفسها التي منحتها لها في السابق، فكرة سيئة. كما أن مناقشة البدائل بشكل متكرر تقود الأطراف المتفاوضة إلى مراجعة خياراتها المفضلة، وكذلك تقدير احتمال النجاح، والتكاليف التي يمكن أن تترتب على خيارات بعينها.

كن مستعداً لتبرير الخيارات المفضلة لديك:

عادة يجد الناس صعوبة في التصريح بالأمر الذي يدفعهم للرغبة في الحصول على شيء بعينه، أو ما يجعلهم يكرهونه. فعند السؤال: «لماذا تريد ذلك؟» يكون الجواب في العادة: «لا أدري، أريده فقط». فضلاً عن ذلك، لن يكسب المتفاوضون الكثير لو ضغطوا على خصومهم لتبرير ما يريدون، لأنهم سيغضبون من هذا الإصرار على تبرير ما يريدون، ومن ثم سيتحولون إلى الدفاع عن موقفهم، وربما يشعرون بأن مجرد عبارة بسيطة للتعبير عن الرغبة في شيء لا تبدو كافية. مثلاً، لو كان موضوع التفاوض هو ما تريد تناوله في وجبة العشاء، وقال أحد الطرفين أنه لا يحب حساء السمك، وفي هذه الحالة لا جدوى من أي جهد يبذل لإقناعه بتناول حساء السمك. وبدلاً من ذلك، سيكون الطرفان أكثر مرونة لو تقبلا هذه المعلومة وحاولا استكشاف خيارات أخرى للعشاء. والمعلوم أن لدى الناس قناعة راسخة تجاه الأمور التي يفضلونها. ولنعد بالذاكرة إلى حديثنا عن أن مواقف الناس تبنى على مصالحهم وقيمهم واحتياجاتهم. ولذلك، فإن سؤال أحد الأطراف عن الخيارات المفضلة لدى طرف آخر قد يكون محاولة للنفاذ إلى ما وراء موقف بعينه والتعرف على المصالح التي يستند إليها في هذا الموقف. ولكن، لو أبدى الطرف الآخر شيئاً من المقاومة لهذا الاستفسار أو التساؤل، فعلى المفاوض في هذه الحالة أن يبين أن هدفه هو التعرف على المصالح التي يستند إليها هذا الموقف، والتي قد تسهّل التوصل إلى تسوية مشتركة، بدلاً من أن يضعه في موقف دفاعي.

انتبه لتأثير المسائل غير الملموسة عند انتقائك الخيارات:

قد يفضل أحد الأطراف خياراً بعينه لأنه يساعد في تحقيق بعض مصالحه غير الملموسة - كالحصول على التقدير، أو الظهور بمظهر القوة أمام أنصاره أو جمهوره الانتخابي، والشعور بالانتصار، وغيرها. والأمور أو المبادئ غير الملموسة يمكن أن تلعب دور المصالح القوية للمفاوض. وهذه الأمور غير الملموسة ربما تدفع المتفاوض إلى الاستماتة في الوصول إلى حل بعينه، لو كان ذلك سيحقق له مصالحه الملموسة وغير الملموسة. وقد تتضايق بعض الأطراف من مناقشة المسائل غير الملموسة، ربما لأنها لا تعي طبيعة هذه المسائل وقوتها في عملية التفاوض.

استخدم جماعات جزئية لتقييم الخيارات المعقدة:

ربما تكون الجماعات الصغيرة مفيدة بشكل خاص عند الحاجة إلى النظر في عدد كبير من الخيارات المعقدة أو المركبة، أو عندما يؤثر الحل على عدد كبير من الناس. والمجموعات التي يتراوح عددها بين الستة والثمانية أشخاص، والمكونة من مندوبين يمثلون الأطراف، أو الفئات أو الجماعات الفرعية، ستتمكن من العمل بفاعلية أكثر من المجموعات الكبيرة[٢٨].

خذ وقت استراحة لتهدئة الموقف:

على الرغم من إمكانية فراغ الأطراف المتفاوضة من المراحل الصعبة في عملية التفاوض بإيجاد سلسلة من الخيارات الممكنة، فإنهم ربما يصبحون في حالة من الانزعاج والقلق إذا توقفت الاتصالات بينهم، وقد يشعرون بأن الآخرين لا يعترفون بالخيارات المفضلة لديهم، أو لأن الطرف الآخر يصر بشدة على خيارات معينة. فلو بلغ الأمر بالأطراف المتفاوضة إلى مرحلة الغضب، وجب حينئذ أن يستريحوا من التفاوض لبعض الوقت، وأن يشعروا الآخرين بعدم رضاهم، ومناقشة الأسباب بشكل مفتوح. ولابد للأطراف المتفاوضة أن تشعر بأنها أصبحت في وضع معقول من التماسك العاطفي قبل مواصلة تقييم الخيارات.

استكشاف طرق مختلفة للمقايضة:

ناقشنا في مرحلة سابقة سلسلة من الوسائل المتبعة في ابتكار الخيارات. وإستراتيجية المقايضة لا تتسم بالفاعلية في ابتكار الخيارات فحسب، ولكن أيضاً باعتبارها آلية للمزاوجة والجمع بين الخيارات لتحويلها إلى حزمة من الخيارات التي يمكن التفاوض حولها. يحدد نيل Neal وبازرمان Bazerman سلسلة واسعة من الأساليب بالإضافة إلى دمج عدد من المسائل في حزمة واحدة، وبطريقة سهلة. وتتعلق ثلاثة من هذه الأساليب على وجه التحديد ببعض الموضوعات كالنتائج، والاحتمالات، والتوقيت، أي: ما الذي سيحدث؟ وما احتمال أو رجحان حدوث هذا الشيء؟ ومتى سيحدث؟[٢٩]

استغل الاختلافات حول المخاطرة بالخيارات المفضلة:

لنفترض أن هنالك شخصين يتناقشان حول مشروع تجاري مستقبلي. أحدهما يمكنه المخاطرة بالقليل في الوقت الحاضر، وله أن يكسب الكثير في المستقبل، في حين أن الآخر يمكنه أن يكسب الكثير الآن، ولا يريد أن يخاطر بالخسارة إذا كان المستقبل لا يبشر بخير. فلو اتفق الشريكان ببساطة على توزيع الأرباح في المستقبل فسيشعر الشخص الذي يواجه قدراً كبيراً من المخاطرة في الوقت الحاضر بالتهديد. والمقايضة

حول هذه المصالح يمكن أن تقود إلى إيجاد حل يساعد في حماية الاستثمارات الحالية لأحد الشريكين، وكذلك يقدم أرباحاً طويلة الأمد للشريك الآخر.

استغل الاختلافات في التوقعات:

في المثال السابق نفسه، قد تكون لدى الشخص الذي يخشى أن يخسر الكثير في الوقت الحاضر توقعات متشائمة تجاه مستقبل المشروع، وقد يكون الشخص الذي سيخسر القليل في الوقت الحاضر، أكثر تفاؤلاً. فالشخص المتفائل أكثر ميلاً إلى المخاطرة أو المجازفة بالإنفاق من أجل الأرباح المستقبلية، في حين أن الشخص المتشائم ربما يختار الأرباح الأقل ولكن الأكثر ضماناً. وكما هو الحال في الاختلاف حول المخاطرة، فإن الاختلافات البسيطة حول توقع ما يمكن أن يحدث، يمكن أن تسمح للطرفين بابتكار حل يعالج احتياجات الطرفين.

استغل الاختلافات في الأوقات المفضلة:

ربما يكون لكل طرف مفاوض وقته المفضل، فقد يكون أحد الطرفين مهتماً بالاحتياجات الآنية التي يمكن أن يحققها على المدى القصير، في حين أن الطرف الآخر ربما يكون مهتماً بالمكاسب الطويلة الأجل من هذه العلاقة. فالأطراف التي تفضل المصالح القصيرة الأجل ترغب في تحقيق الإشباع العاجل لحاجاتها، في حين أن الأطراف التي تسعى للمكاسب الطويلة الأجل، قد لا تمانع في تقديم بعض التضحيات لكي تضمن الأرباح المستقبلية. وباستطاعة الأطراف التي تختلف في أوقاتها المفضلة أن تلجأ إلى ابتكار حل يعالج مصالح الجميع.

لا تجعل قراراتك نهائية وشرطية حتى تكتمل كل جوانب المقترح النهائي:

حتى في الأحوال التي يتحقق فيها إجماع واضح حول خيار أو خيارات الحل الذي سيتم انتقاؤه، يجب على الأطراف أن يتحدث بعضها مع بعض حول هذا الحل المقترح بشروط كنوع من «الحزم المرنة». واتخاذ المواقف غير النهائية يسمح لأي طرف من الأطراف بتغيير أو مراجعة الحزمة النهائية في أي وقت. والنقاط التي تم الاتفاق عليها في مناقشات سابقة لا تعتبر نهائية ما لم تتحدد الحزم النهائية. ولا يجب على أي طرف من الأطراف المتفاوضة أن يشعر بأنه بتنازله عن خيار سابق قام بإحراق جميع الجسور التي من خلفه (لا يوجد خط رجعة)، بل على العكس من ذلك، لا يجب التعامل مع أي شيء على أنه نهائي حتى الانتهاء من كل شيء.

قلل من الرسميات أو الشكليات وكذلك تسجيل المحضر حتى تكتمل الاتفاقيات النهائية:

لا ترغب الأطراف المتفاوضة عادة في أن تحصر نفسها في لغة معينة أو اتفاقية مكتوبة حتى تقترب من التوصل إلى الإجماع. إنما ترغب في التأكد من عدم التقيد بأي تعليقات تكون مسـجلة في وثيقة أو محضر. وبشكل عام، كلما قلّت السجلات المكتوبة أثناء عملية البحـث عن الحلول، كان ذلك أفضل. وبالمقابل، إذا كانت الأطراف قريبة من التوصل إلى الإجماع، يجب حينئذ على أحد الأطراف أن يقوم بتسـجيل شروط الاتفاق. وهذه الوثيقة يمكن استخدامها بعد ذلك «نصاً موحداً» بتمريره من طرف إلى آخر متى كان ذلك ضرورياً حتى تتفق جميع الأطراف على صياغة الاتفاقية وطريقة التعبير عنها[٣٠].

ونحـث الأطـراف المتفاوضة بقـوة على تجنب أسـلوب «التصويـت» العلني على الاتفاقيـات أو الحزم النهائية، ما أمكـن ذلك. ولن يؤدي هذا إلاّ إلى حرمان الطرف الخاسـر نسـبياً من حقه، ويزيد من احتمال أن تكون الأطراف الخاسرة أقل التزاماً بتطبيق ما تم التوصل إليه من النتائج التي تم التفاوض حولها.

العوامل التي تساعد على نجاح التفاوض التكاملي:

لقد أكدنا في وقت سابق أن بإمكان التفاوض التكاملي أن ينجح إذا كانت الأطراف المتفاوضة ميالة مسـبقاً للتوصل إلى حل مقبول لدى جميع الأطراف. وهنالك الكثير من العوامل الأخرى التي يمكن أن تسـهم في ميل الأطراف المتفاوضة لحل المشـكلة، ورغبتهـا فـي العمل معـاً لإيجاد أفضل الحلول. وفي هذا القسـم سـنتعرض لهذه العوامـل بمزيد من التفصيل، والعوامل هي: وجود هدف مشـترك، إيمان الشـخص أو الطرف بقدرته على حل المشـكلة، الإيمان بشرعية أو صحة موقف الطرف الآخر، وجود الالتزام والدافع اللازم للعمل مع الطرف أو الأطراف الأخرى، الثقة، والتواصل الواضح والصحيح، وكذلك فهم أساليب التفاوض التكاملي[٣١].

الهدف أو الغاية المشتركة:

عندما تكون الأطراف مؤمنة أن باستطاعتها أن تستفيد أكثر إذا ما عملت معاً بدلاً مـن التنافس فيما بينها أو أن يعمل كل منها بمفرده، فإن هذه الحالة تهيئ لها فرصة أكبر لخوض التفاوض التكاملي. هنالك ثلاثة أنواع من الأهداف، وهي: الهدف العام، الهدف المشـترك، والهدف الموحد، وهذه الأهداف قد تسـاعد فـي إجراء التفاوض التكاملي. (انظر الجدول ٤-٢).

جدول (٤-٢) أنواع الأهداف

نوع الهدف	خصائص الهدف
عام	الهدف نفسه، والفوائد نفسها (متساوية).
مشترك	الهدف نفسه، فوائد مختلفة.
موحد	أهداف مختلفة (مندمجة مع بعضها)، وفوائد مختلفة.

الهدف العام:

هو الهدف الذي تتقاسمه جميع الأطراف على حد سواء، بحيث لا يستطيع أي منهم أن يستفيد ما لم يعملوا معاً. فالحكومة المحلية أو مجلس المدينة، وأحد المصانع يمكنهما التفاوض حول قيمة الضريبة التي يدين بها المصنع للحكومة، ولكن من المحتمل أن يعملا معاً إذا كان الهدف هو الإبقاء على المصنع مفتوحاً، وتشغيل المصنع لنصف القوى العاملة في المدينة.

الهدف المشترك:

وهو الهدف الذي يعمل الطرفان من أجله، ولكن كل طرف يستفيد منه بطريقة مختلفة. مثلاً، هنالك شريكان يمكن أن يعملا معاً في التجارة، ولكن الأرباح لا توزع بينهما بالتساوي. فقد يأخذ أحد الطرفين حصة كبيرة من الربح لأنه أسهم بقدر أكبر من التجربة والخبرة أو باستثمار رأس المال. ولكن الشيء الأساسي في فكرة الهدف المشترك هو أن الطرفين سيعملان معاً ليحققا بعض المكاسب التي ستقسم بينهما. والنتيجة نفسها يمكن أن تحدث مع تخفيض التكلفة، إذ إن كل طرف ينال المكاسب نفسها التي حصل عليها في السابق عندما عملا معاً، ولكن بجهد أقل، ومصروفات أقل، ومخاطر أقل. وهو ما يعرف عادة «بالفطيرة القابلة للزيادة» على العكس من «الفطيرة الثابتة» (انظر الفصل الخامس).

الهدف الموحد:

وهو الهدف الذي يشترك فيه عدة أشخاص لكل منهم هدفه الشخصي، ويتفقون في دمج أهدافهم في جهد جماعي. مثلاً، الأشخاص الذين ينضمون إلى حملة سياسية معينة، قد تكون لديهم أهداف مختلفة: فأحدهم مثلاً يريد تحقيق طموحه الخاص بشغل وظيفة حكومية، وآخر يريد أن يخدم المجتمع، وثالث يريد أن يستفيد من السياسات التي ستقوم الإدارة الجديدة بتطبيقها. وهؤلاء جميعاً سيجتمعون حول الهدف الموحد، وهو مساعدة الإدارة الجديدة للفوز في الانتخابات.

والعنصر الأساسي في وضع التفاوض التكاملي هو الاعتقاد باستطاعة جميع الأطراف تحقيق الفائدة المرجوة من التفاوض، سواء حققت هذه الأطراف النتائج نفسها، أو نتائج مختلفة، إذ يجب على جميع الأطراف أن تؤمن بأنها ستكون في حال أفضل لو تعاونت فيما بينها، بدلاً من أن تتنافس أو يعمل كل طرف منها بمفرده.

الإيمان بالقدرة الذاتية على حل المشكلة:

الأطراف التي تعتقد بأنه يمكنها أن تعمل معاً، عادة ما تنجح في ذلك. والذين لا يشاركون الآخرين هذا الاعتقاد في أنفسهم (والآخرين) هم أقل رغبة في استثمار الوقت والطاقة في المكاسب المحتملة للعلاقة التعاونية، وهم أكثر ميلاً للتظاهر بأسلوب التعايش مع النزاع. والخبرة في موضوع المشكلة الأساسية تؤدي إلى تقوية فهم الأطراف المتفاوضة لتعقيد المشكلة، والفوارق الطفيفة، والحلول الممكنة. كما أن الخبرة تزيد القاعدة المعرفية للطرف المفاوض وكذلك ثقته بنفسه، وكلاهما ضروري لفهم المشكلة المطروحة بعقل مفتوح. وبالقدرة نفسها، التجربة المباشرة في التفاوض تزيد من حنكة المفاوض في فهم عملية المساومة وتحقيق التقارب بطريقة خلاقة. وأخيراً، هنالك أيضاً دليل على أن المعرفة بالوسائل التكاملية تقود إلى زيادة السلوك التكاملي. وجملة القول، أن هذه النتائج تشير إلى أن إيمان الشخص بقدرته على التفاوض بطريقة تكاملية له علاقة إيجابية بتحقيق مفاوضات تكاملية ناجحة[٣٢].

إيمان الشخص بصحة موقفه، واحترام وجهة نظر الطرف الآخر:

في المساومة التوزيعية، يسعى كل طرف إلى استثمار الوقت والطاقة في تضخيم وتبرير وجهة نظره الخاصة، ويجتهد للكشف عن العيوب التي تعتري وجهة نظر الطرف الآخر. وعلى العكس من ذلك يشترط في التفاوض التكاملي على الطرفين المتفاوضين أن يتبنى كل منهما وجهة نظره الخاصة، وأن يتقبل في ذات الوقت وجهة نظر الطرف الآخر وموقفه ومعلوماته، ورغباته على أنها صحيحة. فأولاً يجب أن تكون مؤمناً بصحة وجهة نظرك، وأن ما تؤمن به يستحق أن تنافح من أجله، ولا يجب أن تفرط فيه. وقد أشار البحث الذي أجراه كل من كيمب Kemp وسميث Smith إلى أن المفاوضين الذين كانوا أكثر إصراراً على ضرورة إدراج وجهة نظرهم الخاصة ضمن الحل الجماعي، حققوا اتفاقيات تكاملية أكثر من التي حققها نظراؤهم الذين كانوا أقل إصراراً[٣٣]. ولكن يجب على هذا الطرف أيضاً أن يقر بصحة وجهة نظر الطرف الآخر. لأنك لو اعترضت على وجهة نظر الطرف الآخر، ربما يؤدي ذلك إلى غضبه، ومن ثم سيدافع عن وجهة نظره،

ومن ثم لن يسهم بأي شيء يذكر في حل المشكلة. ولا يهدف التفاوض التكاملي إلى تحدي وجهة نظر الطرف الآخر أو التشكيك فيها، بل يسعى إلى إدراجها في تعريف المشكلة، وأخذها في الاعتبار عندما تسعى الأطراف المتفاوضة للبحث عن البدائل المقبولة.

الدافع والالتزام للعمل بتعاون:

لضمان نجاح التفاوض التكاملي، يجب أن يكون الطرفان المتفاوضان أكثر ميلاً إلى التعاون منهما إلى التنافس. ويجب أن يكون لدى كل منهما التزام بالوصول إلى الهدف الذي يحقق الفائدة للطرفين، بدلاً من أن يكتفي بالسعي لتحقيق غاياته الخاصة. وعلى الطرفين تبني أنماط للتواصل بينهما تكون أكثر ميلاً إلى التقارب والتجانس منها إلى التنازع والتصارع، وأن يحرص كل منهما على الانفتاح والثقة، بدلاً من أن يكون مراوغاً ودفاعياً، وأن يكون أكثر مرونة (مع الحزم) بدلاً من العناد (مع التراخي). ويجب على الطرفين بشكل خاص أن يفصح كل منهما عن حاجاته الخاصة، وأن يتعرف على أوجه الشبه، ويعترف بالاختلافات ويتقبلها، كما يجب عليهما أيضاً التسامح مع بعض التقلبات، والسعي لحل التناقضات.

الوسائل التالية يمكن أن تساعد في تحسين الالتزام والدافع اللازم لحل المشكلة:

١- يمكن للطرفين أن يتوصلا إلى القناعة بأن لديهما مصيراً مشتركاً، وكما قال بن فرانكلين Ben Franklin: «حتى لو لم نشنق سوياً، فلا شك في أن كلاً منا سيشنق بمفرده».

٢- يمكن لكل طرف أن يثبت للآخر بأن هنالك الكثير مما يمكن أن يكسباه بالعمل معاً (لزيادة الأرباح أو تقليل التكاليف) بدلاً من أن يعمل كل منهما بمفرده. ويمكن كذلك للطرفين أن يؤكدا ضرورة أن يعملا سوياً بعد انتهاء المفاوضات، وأن يستمرا في الاستفادة من العلاقة التي نشأت بينهما. ولكن على الرغم من هذه الجهود ربما يستمر السلوك التنافسي والجدلي بين الطرفين.

٣- يمكن لكل طرف أن يدخل في التزامات مع الطرف الآخر، وقد سميت هذه الالتزامات (بتسوية ما قبل التسوية) وتتميز بثلاث صفات أساسية:

أ- أن تسفر التسوية عن نتائج جادة تكون ملزمة قانونياً من خلال اتفاقية مكتوبة بين الطرفين (وهي أكثر من الاتفاق الذي يضمنه رجل شريف).

ب - أن تتم التسوية قبل أن يبدأ الطرفان في المفاوضات الطبيعية، ولكن مع نية الطرفين في أن الاتفاقية سيتم استبدالها بالاتفاقية التي يتم التفاوض حولها بحيث تكون طويلة الأجل وذات معالم يتم تحديدها بشكل دقيق.

ج - أن تقدم هذه التسوية حلولاً لبعض الأجزاء الفرعية للمشكلات التي لا يتفق عليها الطرفان، وربما تقوم بإنشــاء إطار يمكن من خلاله تعريف وتحديد معالم الاتفاقية الشاملة[٣٤]. (للتعرف على مثال عن تسوية ما قبل التسوية، انظر الإطار ٤-٢).

الإطار (٤-٢) مثال عن التسوية ما قبل التسوية

المؤلفان جيمس جيلســبي James Gillespie وماكس بازرمان Max Bazerman في وصفهما لفوائد تسوية ما قبل التسوية، يقدمان المثال التالي:

لعل أحدث مثال واضح شهدته الساحة الدولية لأسلوب تسوية ما قبل التسوية، هو ذلك الذي تم في اتفاقيات أوســلو عام ١٩٩٣ بين إسرائيل والفلسطينيين. وقد سعت اتفاقيات أوســلو إلى إنشــاء عملية مســتمرة من المفاوضات وتبادل وجهات النظر، لكي تفضي في النهايــة إلى ما أســماه الطرفان «بمحادثــات الوضع النهائي». وقد اتفــق الطرفان على إرجاء التفاوض حول المسائل البالغة الصعوبة (كالحدود مثلاً، والمستوطنات، والقدس) إلى أن يحين وقت محادثات الوضع النهائي. وفي الوقت نفســه، ســعى الطرفان الإســرائيلي والفلســطيني لحل المشــاكل الأقل تعقيداً، ودخلا في حوار سياســي وصــولاً إلى تطبيع العلاقات. فالإسرائيليون مثلاً وافقوا على إطلاق سراح السجينات الإناث، وتحويل الأموال المتنازع حولها، والانسحاب من الخليل. والفلسطينيون بالمقابل وافقوا على مراجعة ميثاقهم الوطني، ونقل الإرهابيين المشتبه بهم، وتقليص حجم قوات الشرطة الفلسطينية....

وقد اشتملت اتفاقيات أوسلو على كل العناصر الثلاثة التي يقوم عليها أسلوب تسوية ما قبل التسوية حيث تم التوقيع على اتفاقية بين إسرائيل والفلسطينيين تضمنت جميع الشــروط المحددة. ولم تكن هــذه الاتفاقيات ملزمة إلى أن اشــتركت فيها الأطراف الســيادية، ولكنها أدت إلى التزام لدى الطرفين بأن التراجع من طرف واحد ســيكون مكلفــاً من الناحية السياســية. وقد أُريدَ لاتفاقيات أوســلو أن تكون خطوة أولى في عملية سياســية وتفاوضية واســعة تقود إلى حل شامل للنزاع الإسرائيلي الفلسطيني. وفي النهاية، تســوية ما قبل التسوية هذه، كانت جزئية لأن الطرفين قاما بتأجيل بحث المسائل بالغة الصعوبة مثل القدس حتى محادثات الوضع النهائي. (ص ١٥١).

ويســتمر الباحثان في القول بأنه بحلــول عام ١٩٩٨، كان الإطار الذي تم وضعه في اتفاقيات أوسلو قد انهار بسبب الخطابات النارية، وتصعيد العنف، ومن ثم فإن تسوية ما قبل التسوية لم تعد موجودة بين إسرائيل والفلسطينيين.

المصدر: جيمس جيلسبي James Gillespie وماكس بازرمان Max Bazerman، «تسوية ما قبل التسوية» أسلوب بسيط لبدء مفاوضات معقدة، National Journal (إبريل ١٩٩٨) ص ٥٩-١٤٩.

الثقة:

على الرغم من عدم وجود أية ضمانات بأن الثقة تؤدي إلى التعاون، إلاّ أن هنالك الكثير من الأدلة التي تشير إلى أن عدم الثقة يعيق التعاون بين الأطراف المتفاوضة. فالأطراف المستقلة بعضها عن بعض، والتي لا يثق بعضها بالآخر، قد تكون مواقفها غير نهائية أو قد تتصرف بشكل دفاعي. والموقف الدفاعي يعني عادة عدم قبول أحد الطرفين للمعلومات بشكلها الظاهري، ولكنه يبحث عن المعاني الخادعة التي قد تخفيها هذه المعلومات. وعندما يتخذ أحد الأطراف موقفاً دفاعياً، سينسحب من التفاوض وسيحبس المعلومات. كما أن الطرف الذي يتخذ الموقف الدفاعي يقوم بمهاجمة موقف خصمه وما يدلي به من إفادات، سعياً إلى إضعاف موقف الخصم بدلاً من العمل معه. وهذان النوعان من التجاوب يمكن أن يتسببا في تردد، وحذر، وعدم ثقة الطرف الآخر، وهو ما سيؤدي إلى تقويض عملية التفاوض[٣٥].

إيجاد الثقة عملية معقدة ومشكوك في نجاحها، فهي من ناحية تعتمد على الكيفية التي يتصرف بها الطرفان، ومن ناحية أخرى تعتمد على الصفات الشخصية للمفاوضين، وعندما تتحقق الثقة بين الطرفين المتفاوضين، تكون هنالك فرصة أفضل لتبادل المعلومات، والتعبير عن الحاجات والمواقف بطريقة سليمة، وكذلك التعبير عن حقائق الوضع القائم بينهما. وبالمقابل إذا لم تتوافر الثقة بين الطرفين، فمن المحتمل أن ينخرطا في حالة من المساومة في المواقف، واللجوء إلى التهديدات، والتمسك بالمواقف الصعبة. وكما هو الحال عند اتخاذ المواقف الدفاعية، فإن عدم الثقة يحتمل أن يكون متبادلاً بين الطرفين، وهو ما يؤدي عادة إلى مفاوضات غير مثمرة ولا جدوى منها. ولبناء الثقة بين الطرفين بطريقة فعالة، لا بد لأي متفاوض أن يؤمن بأنه والطرف الآخر يفضلان انتهاج السلوك التعاوني، فضلاً عن ذلك، يجب على كل طرف أن يعتقد أن هذا السلوك دليل على صدق الطرف الآخر وأمانته، وانفتاحه، والالتزام المتبادل بالحل المشترك[٣٦].

هنالك عدد من العوامل المهمة التي تسهم في بناء الثقة بين الطرفين المتفاوضين:

أولاً: اتجاه الناس عادة إلى الثقة بأي شخص يعتقدون أنه مشابه لهم، أو يتخذ موقفاً إيجابياً تجاههم.

ثانياً: ثقة الناس عادة بالذين يعتمدون عليهم، لأن وجودهم في موقف يؤهلهم لتقديم المساعدة لشخص ما، أو لإلحاق الضرر به (والذي يمكن أن يفعل الشيء نفسه بالمقابل)، يعزز الثقة المتبادلة.

ثالثاً: ميل الناس، في الغالب الأعم، إلى الثقة في الذين يبادرونهم بالسلوك المتعاون والشعور بالثقة. لأن اتباع السلوك المتعاون الذي ينم عن الثقة، يصلح لأن يكون دعوة للطرف الآخر، وخصوصاً إذا تكررت الدعوة على الرغم من تمسك الخصم بالأسلوب الجدلي.

رابعاً: هنالك دليل على أن تقديم أحد الطرفين هدية للطرف الآخر ربما يؤدي إلى زيادة الثقة بينهما.

وأخيراً: يبدو واضحاً أن الناس أكثر ميلاً إلى الثقة في الذين يقدمون التنازلات. وكلما دل سلوك الطرف الآخر على جديته في التزاماته الأساسية بحاجاته الخاصة، وعلى عمله في الوقت نفسه من أجل التوصل إلى حل مشترك، أصبح المتفاوضون أكثر إحساساً بأن سلوكه يستحق الثقة، لتحقيق أفضل اتفاقية بين الطرفين[٣٧].

ومع التسليم بضرورة بناء الثقة أثناء التفاوض، فإن ضبط اللهجة وبعض الحركات الافتتاحية ضرورية هي الأخرى. وكلما كانت العبارات والحركات الافتتاحية لأحد الطرفين متعاونة، ومنفتحة، وخالية من التهديدات، أدى ذلك إلى زيادة الثقة والتعاون في سلوك الطرف الآخر. ومتى تم بناء موقف تعاوني بين الطرفين، فمن المحتمل أن يكون هذا الموقف قادراً على الاستمرار. ولو كان باستطاعة الطرفين انتهاج السلوك التعاوني منذ بداية التفاوض، فسيميلان إلى البقاء في هذا المسار، وسيعملان من أجل استمراره. وأخيراً يلحظ أن الحركات الافتتاحية لا تساعد على ضبط لهجة التفاوض فحسب، بل تضفي عليه أيضاً شيئاً من الجدية. وكلما طالت دورة الثقة والتعاون بين الطرفين، أدى ذلك إلى سهولة إعادة بنائها في حال تعرضها للتصدع[٣٨].

الاتصال الواضح والدقيق:

هنالك شرط مسبق آخر لتحقيق مفاوضات تكاملية عالية الجودة، وهو التواصل الواضح والدقيق.

أولاً: يجب أن تكون هنالك رغبة لدى الأطراف المتفاوضة في تبادل المعلومات الخاصة بهم[٣٩]. فيجب عليهم مثلاً أن يتحدثوا عما يريدون، والأهم من ذلك، يجب أن يعبروا عما يريدون بعبارات واضحة ودقيقة، وعليهم تجنب التعميمات والالتباسات والعبارات الغامضة.

ثانياً: على المفاوضين في الطرف الآخر فهم هذا التواصل. ويجب عليهم على

الأقل أن يفهموا المعاني المصاحبة للتصريحات أملاً في أن تتمكن جميع الأطراف من تفسير الحقائق بالطريقة نفسها. وباستطاعة أشخاص آخرين في مائدة المفوضات التدخل بشكل متكرر لتعريف النقاط غير الواضحة، والمساعدة عند تعطل التواصل. فلو قال شخص ما في فريق المساومة عبارة غير واضحة، يقوم زملاؤه في الفريق بتوضيحها. وإذا لم يتمكن أحد الأشخاص في أحد الفريقين من فهم نقطة صعبة، فسيكون هنالك عادة شخص آخر من الفريق نفسه يقوم باستخدام الكلمات أو التفسير اللازم لتوضيح المعنى. ومع ذلك يظل التفاهم المتبادل مسؤولية الطرفين. وعلى المتحدث أن يتأكد من أن الطرف الآخر قد فهم المعنى المقصود. وبالقدر نفسه، يجب على المستمع أن يحرص على الاستماع لكل ما يقال، والتأكد من أن ما سمعه أو فهمه هو الرسالة التي يريد المتحدث إيصالها.

استخدام قنوات متعددة للتواصل (أي بإيجاد فرص أخرى للتواصل بين الطرفين بعيداً عن الجو الرسمي للمفاوضات) يمكن أن يساعد المتفاوضين على توضيح أحاديثهم الرسمية، كما يساعدهم في الحصول على المعلومات إذا تعطلت القنوات الرسمية. فالمحادثات التي تدور في فترات تناول القهوة، واللقاءات المنفصلة بين كبار المفاوضين خارج الجلسات الرسمية، والاتصالات الشخصية بين بعض صغار المفاوضين، كلها تعتبر قنوات بديلة لقناة الاتصال الرسمي. ومع ذلك، على المتفاوضين اتباع الحذر والتأكد من أن الرسائل المتعددة التي يتم إرسالها عبر هذه القنوات البديلة متفقة فيما بينها. لأن إرسال الرسائل المتضاربة أو المتعارضة في المفاوضات التكاملية يمكن في أحسن الأحوال أن يربك الطرف الآخر، وقد يؤدي في أسوأ الأحوال إلى تهديده أو إغضابه.

وإذا ظهرت مشاعر سلبية قوية، أو ميل واحد أو أكثر من الأطراف المتفاوضة إلى الهيمنة، فقد يلجأ المتفاوضون في هذه الحالة إلى وضع إجراءات رسمية لتنظيم التواصل. وفي ظل هذه الظروف، على الأطراف المتفاوضة التقيد بالإجراء الذي يمنح كل شخص فرصة للحديث. وعلى سبيل المثال تحصر القواعد المعمول بها في أغلب المناقشات الفرصة للحديث في خمس دقائق، ويتم اتباع قواعد مشابهة في اللقاءات المفتوحة، أو جلسات الاستماع العلنية، التي يميل المشاركون فيها إلى الجدل. بالإضافة إلى ذلك قد تتفق الأطراف المتفاوضة على التقيد بأجندة متفق عليها مسبقاً، حتى يتسنى الاستماع إلى كل طرف وتسجيل ملاحظاته[٤٠].

فهم العناصر الفاعلة في التفاوض التكاملي:

من المحتمل أن تكون لدى الأطراف المتفاوضة رؤى «تقليدية» حول التفاوض تقودهم إلى افتراض أن عملية المساومة التوزيعية هي السبيل الوحيد للتفاوض. غير أن بعض الدراسات تشير إلى أن التدريب على التفاوض التكاملي يؤدي إلى تحسين قدرة الأطراف المتفاوضة في إدارة عملية التفاوض بنجاح، لأن تدريب المتفاوضين في الأساليب التكاملية - خصوصاً في كيفية تبادل المعلومات حول الأولويات والخيارات المفضلة في المسائل محل التفاوض وحول كيفية تحديد الأهداف العليا - أدى إلى تحسين تواتر السلوكيات التكاملية، وقاد الأطراف المتفاوضة إلى تحقيق أعلى المكاسب المشتركة. وقد وجدت هذه الدراسة أيضاً أن استخدام الوسائل التوزيعية، مثل المحاولات القوية لأحد الأطراف لإقناع الطرف الآخر بصحة وجهة نظره، ترتبط عكسياً بالمكاسب المشتركة[٤١].

ملخص:

لقد حددنا ستة شروط مسبقة لنجاح التفاوض التكاملي، وهي: وجود نوع من الأهداف العامة أو المشتركة، وإيمان الشخص بقدرته على حل المشكلة، وكذلك إيمان الشخص بصحة وأهمية موقف الطرف الآخر، ووجود الالتزام والدوافع اللازمة للعمل مع الطرف الآخر، والثقة بالمفاوض الخصم، والقدرة على تبادل المعلومات بطريقة صحيحة على الرغم من ظروف النزاع. وما لم تنجح الأطراف المتفاوضة من استيفاء هذه الشروط المسبقة، فستكون في حاجة إلى حل المشكلات القائمة بعد تطور التفاوض التكاملي.

ملخص الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل إستراتيجية التفاوض التكاملي ووسائل تنظيمه. والهيكل الرئيسي للتفاوض التكاملي الذي تستطيع الأطراف المتفاوضة من خلاله أن تحدد الأهداف التي تسمح لكل من الطرفين بتحقيق مقاصده. والتفاوض التكاملي هو عملية تحديد هذه الأهداف وتبني مجموعة من الإجراءات التي تسمح لكل طرف بتعظيم مقاصده.

وقد بدأ الفصل باستعراض لعملية التفاوض التكاملي. وتبين أن التركيز الرئيسي لكلا الطرفين يتمثل في التوصل إلى أسلوب تعاوني لحل المشكلة يضمن تحقيق مصالح الطرفين. وكثيراً ما يُخفق المتفاوضون في إدارة التفاوض التكاملي، لأنهم يفشلون في

رؤية إمكانيات التكامل في المشكلة المطروحة أمامهم للتفاوض. ولكن قد تتعثر أو تنهار المفاوضات بسبب بعض الافتراضات أو الاعتبارات التوزيعية حول المشكلة موضوع التفاوض، أو الطبيعة ذات الدوافع المختلطة للمشكلة، أو العلاقات السابقة للمتفاوضين فيما بينهم. ولذلك، فإن التفاوض التكاملي الناجح يتطلب عدداً من العمليات:

أولاً: يجب على كل طرف أن يفهم الحاجات والأهداف الحقيقية للطرف الآخر.

ثانياً: يجب أن يكون هنالك تدفق حر للمعلومات، وتبادل مفتوح للأفكار بين الطرفين.

ثالثاً: يجب على الطرفين التركيز على نقاط التشابه، والتأكيد على مواطن الاتفاق بينهما، بدلاً من نقاط الاختلاف.

رابعاً: وأخيراً، يجب على الطرفين الاشتراك في البحث عن الحلول التي تحقق مصالح الطرفين. ويلحظ أن هذه السلسلة من العمليات تختلف كلياً عن تلك التي تجري في المساومة التوزيعية، والتي أشرنا إليها في الفصل الثالث.

وتنطوي الخطوات الأساسية الأربع في عملية التفاوض التكاملي على تحديد وتعريف المشكلة، الاعتراف بالمصالح والحاجات، إيجاد الحلول البديلة، ومن ثم تقييم البدائل والاختيار من بينها. ولقد اقترحنا لكل واحدة من هذه الخطوات بعض الطرق والوسائل لإنجاح عملية التفاوض التكاملي.

ومن ثم ناقشنا العوامل المختلفة التي تساعد على نجاح التفاوض التكاملي، وهي:

أولاً: تسهيل العملية التفاوضية بنوع من الأهداف أو المقاصد المشتركة. وقد يكون هذا الهدف، هو الهدف نفسه الذي يسعى الطرفان إلى تحقيقه، أو الهدف الذي يرغبان سوياً في تحقيقه، أو الهدف الذي لا يمكنهما تحقيقه إلاّ إذا عملا معاً.

ثانياً: يجب أن يشترك الطرفان في الالتزام والرغبة للعمل معاً، ولجعل العلاقة بينهما علاقة مثمرة.

ثالثاً: يجب على كل طرف أن يؤمن بصحة ومشروعية مطالب الطرف الآخر.

رابعاً: يجب أن تتوافر لدى كل طرف القدرة على أن يثق في الطرف الآخر، وأن يعملا معاً باجتهاد للمحافظة على هذه الثقة.

وأخيراً: يجب أن يكون هناك أسلوب واضح ودقيق للتواصل حول ما يريده كل طرف، وأن يبذل كل طرف الجهد اللازم لفهم حاجات الطرف الآخر.

الهوامش:

١- كارنيفال Carnival وبرويت Pruitt، ١٩٩٢، فيللي Filley، ١٩٧٥: فيشر Fisher، ويوري Ury، وباتون Patton، ١٩٩١، برويت Pruitt، ١٩٨١، ١٩٨٣، كارنيفال Carnival وبرويت Pruitt، ١٩٩٣، ووالتون Walton وماكيرسي MaKersi، ١٩٦٥.

٢- ويوري Ury، ١٩٩١.

٣- بتلر Butler، ١٩٩٩، برويت Pruitt، ١٩٨١، وتومسون Thompson، ١٩٩١.

٤- كيمب Kemp وسميث Smith، ١٩٩٤.

٥- أوليكالنز Olekalns، سميث Smith، ووالش Walsh، ١٩٩٦.

٦- فيشر Fisher، ويوري Ury، وباتون Patton، ١٩٩١، وبرويت Pruitt، وروبن Robin، ١٩٨٦.

٧- انظر فيللي Filley، ١٩٧٥ وشيا Shea، ١٩٨٣، لمزيد من المعالجة لهذه النقاط.

٨- فيشر Fisher، ويوري Ury، وباتون Patton، «الوصول إلى نعم»، نيويورك بنجوين ١٩٩١.

٩- يشر Fisher، ويوري Ury، وباتون Patton، ١٩٩١.

١٠- لاكس Lax وسيبينويس Seenius، ١٩٨٦.

١١- انظر شيبارد Sheppard، لويكي Lewiki، ومانتون Manton، ١٩٩٢، الفصل الخامس، لمزيد من المناقشة لدور «الصوت» في المنظمات.

١٢- لاكس Lax وسيبينويس Seenius، ١٩٨٦.

١٣- نيرينبيرج Nierenberg، ١٩٧٦، بورتون Buton، ١٩٨٤.

١٤- بروفيس Provis، ١٩٩٦.

١٥- انظر نيلي Neale وبازرمان Bazerman، ١٩٩١، برويت Pruitt، ١٩٨١، ١٩٨٣، كارنيفال Carnival وبرويت Pruitt، ١٩٩٣،، وبرويت Pruitt، ولويس Lewis، ١٩٧٥.

١٦- جيلليسبي Gillespie وبازرمان Bazerman، ١٩٩٧.

١٧- لاكس Lax وسيبينويس Seenius، ١٩٨٦، رويت Pruitt، ١٩٨١، مانيكس Mannix وتينسلي Tinsley وبازرمان Bazerman، ١٩٩٥.

١٨- باتلر Batler، ١٩٩٦.

١٩- انظر كارنيفال Carnival وبرويت Pruitt، ١٩٩٣، وبرويت Pruitt، وروبن Robin، ١٩٨٦.

٢٠- فيللي Filley، ١٩٧٥، فيشر Fisher، ويوري Ury، وباتون Patton، ١٩٩١، ووالتون Walton وماكيرسي MaKersi، ١٩٦٥.

٢١- ديلبيك Delbecq وفان دي فين Van De Ven، ١٩٧١.

٢٢- فيشر Fisher، ويوري Ury، وباتون Patton، ١٩٩١، برويت Pruitt،١٩٨٣.

٢٣- فيشر Fisher، ويوري Ury، وباتون Patton، ١٩٩١، صفحة ٥٥.

٢٤- انظر فيللي Filley، ١٩٧٥، كارنيفال Carnival وبرويت Pruitt، ١٩٩٣، وشيا Shea، ١٩٨٣، ووالتون Walton وماكيرسي MaKersi، ١٩٦٥

٢٥- فرون Vroon ويتون Yeton، ١٩٧٣.

٢٦- فيشر Fisher، ويوري Ury، وباتون Patton، ١٩٩١.

٢٧- المصدر السابق نفسه.
٢٨- المزيد من المعلومات عن العمليات الجماعية والتفاوض، يمكن الحصول عليها في فصل عنوانه «التحالفات، والأطرف المتعددة، والفرق» تم نشره في موقع دار ماكجروهيل McGraw-Hill على الإنترنت (www.mhhe.com/lewikinegotiation.).
٢٩- نيلي Neale وبازرمان Bazerman، ١٩٩١.
٣٠- فيشر Fisher، ويوري Ury، وباتون Patton، ١٩٩١.
٣١- فيللي Filley، ١٩٧٥، برويت Pruitt، ١٩٨١،١٩٨٣.
٣٢- نيلي Neale ونورث كرافت Northcraft، ١٩٨٦، ثومبسون Thompson، ١٩٩٠أ، وينجارت Wenigart بريتولا Prietula وحيدر Hyder وغينوفس Genoves، ١٩٩٩.
٣٣- فيشر Fisher، ويوري Ury، وباتون Patton، ١٩٩١، كيمب Kemp وسميث Smith، ١٩٩٤.
٣٤- جيلليسبي Gillespie وبازرمان Bazerman، ١٩٩٨.
٣٥- غيب Gibb، ١٩٦١.
٣٦- بتلر Butler، ١٩٩٩، وتينبرونسل Tenbrunsel، ١٩٩٩، برويت Pruitt، ماقيناو Magenau، وكونار غولدباند Konar Gold-band، كارنيفال Carnival، ١٩٨٠.
٣٧- سلمون Solomon، ١٩٦٠، بونوما Bonoma، هوراي Horai، ليندس كولد Lindskold، قهاقان Gahagan، وتاديسشي Tadeschi، ١٩٦٩، قهاقان Gahagan، هوراي Horai، ١٩٦٩، غرودر Gruder ودوسلاك Duslak، ١٩٧٣، هيللر Heller، ١٩٦٧، وكلينكي Klinke وبوهلان Pohlan، ١٩٧١، لارج Large، ١٩٩٩، روبن Robin وبراون Brown، ١٩٧٥.
٣٨- كرومبوخ Crumbaugh وإيفانز Evans، ١٩٦٧، وميشيلين Michilin، ١٩٧١، أوسكامب Oskamp، ١٩٧٠، سيرمات Sermat وغريغوفيتش Gregovich، ١٩٦٦، انظر أيضاً، شين شين Chen Chen وميندل Meindl، ١٩٩٨، بيليسوك Pilisuk وسوكورين Skolnik، ١٩٧٨، كوموريتا Komorita وميتشلينج Mechiling، ١٩٦٧، سيرمات Sermat، ١٩٦٧، زسوينث Swinth، ١٩٦٧.
٣٩- نيلي Neale وبازرمان Bazerman، ١٩٩١.
٤٠- لمراجعة بعض المعلومات عن كيفية مساعدة طرف ثالث في تحريك عملية التواصل المتعثرة، انظر فصلاً بعنوان «إدارة المفاوضات الصعبة: مناهج الطرف الثالث» في موقع دار ماكجروهيل McGraw-Hill على الإنترنت (www.mhhe.com/lewikinegotiation.).
٤١- وينجارت Wenigart وحيدر Hyder بريتولا Prietula، ١٩٩٦.

الفصل الخامس
التبصر، والإدراك، والاتصال

يعتبر التبصر، والإدراك، والاتصال خطوات رئيسة تحكم الكيفية التي من خلالها يقوم الأفراد ببناء وتفسير التواصل الذي يتم خلال عملية التفاوض. التفاوض في جوهره نوع من الاتصال الشخصي، وهذا الاتصال بدوره يعتبر فرعاً من مجموعة أوسع من جوانب التبصر والاتصال الإنساني. التبصر والإدراك هما المكونان الرئيسان في العلاقات الاجتماعية، ويشمل ذلك التفاوض، وذلك من حيث كون تصرفاتنا الاجتماعية تقاد بصورة رئيسة بالكيفية التي نفهم ونحلل بها الطرف الآخر، والوضع بصفة عامة، ومصالحنا الذاتية ومواقفنا. إن الفهم الجيد للكيفية التي يفهم ويتواصل بها الإنسان بصفة عامة سوف يساعد المفاوضين على فهم الكيفية التي يتصرف بها الناس على النحو الذي يتصرفون به أثناء المفاوضات.

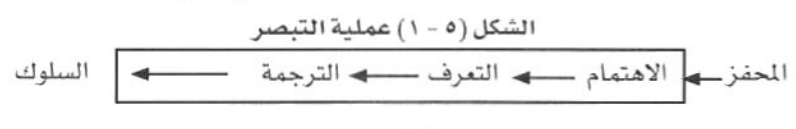
سوف نبدأ هذا الفصل بدراسة العلاقة بين الانطباع النفسي والعملية التفاوضية، مع التركيز على أنواع اضطراب التبصر التي يمكن أن تخلق مشكلة في فهم وبيان المقاصد والمعاني لدى المفاوضين. ثم ننظر بعد ذلك في الكيفية التي يستخدم بها المفاوضون المعلومات لاتخاذ قرارات بشأن التكتيكات والإستراتيجيات، وهذا يعني مراحل الإدراك. وسوف ينصب تركيزنا هنا على الأنواع المتعددة من الأخطاء النمطية، أو «التحيزات الإدراكية»، في معالجة المعلومات، التي يقع فيها المفاوضون عادة، والتي ربما تحد من أداء المفاوض. وبعد هذه الأجزاء التي تتناول التبصر والإدراك، سوف ننتقل لتناول العملية التي يستخدمها الأطراف لإيصال مصالحهم الذاتية، ومواقفهم، وأهدافهم، وفي المقابل استيعاب ما يطرحه الطرف الآخر بشأن مصالحه ومواقفه، وأهدافه، والمفاوضات بصفة عامة. وسوف نتناول ماهية المعلومات التي يتم التواصل بشأنها في المفاوضات، وكيف يتواصل المتفاوضون أثناء التفاوض. وسيختتم الفصل بمناقشات بشأن الكيفية التي يمكن من خلالها تحسين الاتصال في التفاوض، وتأثيرات المزاج والعواطف على الاتصال، والاعتبارات الخاصة في الاتصال عند ختام التفاوض.

التبصر والتفاوض:

دور التبصر:

يدخل المفاوضون في المفاوضات وهم يسترشدون بفهمهم للأوضاع الماضية والسلوكيات والتصرفات الحالية. التبصر هو العملية التي يتصل بها الأفراد في البيئة المحيطة بهم. فعملية إعطاء المعاني للرسائل المستقبلة تتأثر بشكل كبير بالحالة الذهنية الحالية للمتلقي، ودوره، وفهمه أو وعيه وإدراكه للاتصالات السابقة[1]. إن تبصر الأطراف الأخرى وانطباعاتهم، والبيئة المحيطة، والمواقف المسبقة للمفاوض ذاته كلها تؤثر في الكيفية التي تحدد بها المعاني، وما إذا كان يمكن للمتلقي أن يحدد بدقة ما يقوله الطرف الآخر، والمعنى المقصود. والآن سوف نناقش بمزيد من التفصيل كيف يتم إيجاد التبصر وكيف يمكن أن يؤثر في نجاح الاتصال.

الشكل (٥ - ١) عملية التبصر



التبصر

التبصر هو عملية لتكوين الإحساس أو الشعور، فالناس يترجمون البيئة المحيطة من أجل أن يستجيبوا بشكل مناسب. (انظر الشكل ٥-١) أغلب البيئات معقدة بشكل كبير، وتمثل عدداً كبيراً ومتنوعاً من المحفزات، وكل واحد من هذه المحفزات له خصائصه، مثل اللون، والشكل، والقوام، والتفرد الخاص به. إن التعقيد المطلق لمثل هذه البيئات يجعل من المستحيل التعامل مع جميع المعلومات المتاحة، وعليه يكون التبصر اختيارياً، ومركزاً على بعض المحفزات مع استبعاد البعض الآخر. ونتيجة لذلك تتوافر للناس مجموعة اختصارات في الأنظمة التي تحكم تبصرهم، والتي تسمح لهم بالتعامل مع المعلومات بسرعة أكبر. وللأسف هذه الاختصارات لها ضريبتها، وهي ارتكاب الأخطاء في التبصر والانطباع، وهذه الأخطاء تحدث دون أن يشعر الناس بذلك.

اضطراب التبصر في التفاوض:

الاحتياجات والرغبات والدوافع الخاصة بالشخص، وكذلك تجربته الشخصية، في أي عملية للتفاوض، ربما تخلق حالة من التهيؤ أو الاستعداد لدى الطرف الآخر. وقد ينطوي هذا الانطباع المسبق على مشاكل جمة عندما تقود إلى التحيز وبعض الأخطاء أو الاضطرابات في التبصر وما يترتب عليه من تواصل. وفيما يلي سنقوم بمناقشة

أربعة من الأخطاء المتصلة بالتبصر وهي: النمطية، وآثار الهالة، والإدراك الانتقائي، والإسقاط أو التوقع. فأما النمطية وآثار الهالة فهما مثالان لحالة اضطراب التبصر الناتج عن التعميم، حيث يتم استخدام كمية قليلة من المعلومات للتوصل إلى استنتاجات هائلة حول بعض الأفراد. وأما الإدراك الانتقائي والتوقع، فهي على النقيض من سابقتها، مثال لحالة الاضطراب التي يتعرض لها الإدراك بسبب التوقعات التي تقود أحد الأطراف إلى تشجيع بعض المميزات والخواص التي يتصف بها طرف آخر. وفي كل حالة، يقوم المدرك بتصفية بعض المعلومات وتحريفها بنية التوصل إلى رؤية ثابتة.

النمطية تعد من أنواع الاضطراب الشائعة في عملية الإدراك، تحدث عندما يقوم أحد الأطراف بإلحاق بعض الخواص أو المميزات بطرف آخر لمجرد انتمائه إلى فئة اجتماعية أو سكانية معينة. وتنصَبّ النمطية على سلسلة واسعة من الجماعات، منها: جيل الشباب، سواء من الذكور أو الإناث، الإيطاليين أو الألمان، أو الناس من أجناس وديانات مختلفة، أو ينتمون إلى فئة جنسية معينة (sexual orientation) (ذكور، وإناث). وفي كل حالة، فإن شكل النمطية لا يبدو مختلفاً عن الحالات الأخرى. فقد يُلحق الناس شخصاً بعينه بجماعة محددة استناداً إلى جزء يسير من معلومة مدركة (مثلاً، ينسبونه إلى فئة الشباب أو فئة المسنين)، ثم يختارون لهذا الشخص سلسلة واسعة من الصفات الأخرى التي تخص هذه الفئة («كبار السن عادة محافظون»، وهذا الشخص مسن، وهو لذلك «محافظ» أو «الشباب عادة يتصفون بقلة الاحترام»، وهذا الشخص شاب، وهو من ثم «قليل الاحترام»). وقد لا تكون هنالك أسس واقعية مبنية على الحقائق لكي نستنتج أن هذا الشخص المسن بعينه هو شخص محافظ، فالنتيجة هنا تعتمد على مجرد التعميم لبعض الخواص التي تنسب إلى مجموعة أكبر. ولذلك، إلحاق الصفات الأخرى المرتبطة بالفئة بهذا الرجل يؤدي إلى المزيد من التعقيد لهذا الخطأ. فضلاً عن ذلك، عندما تتشكل النمطية يكون من الصعب تغييرها، فهي تتمتع بقدرة عالية لمقاومة التغيير. ففي بعض المنظمات هنالك بعض مشكلات النمطية حول الفئات العمرية، أو العرقية، أو الانتماء الجنسي، وجدت اهتماماً خاصاً، ولكنها لا تزال عصية على التغيير. والعملية البسيطة في استخدام معيار واحد – حتى إن كان هذا المعيار عشوائياً – لتقسيم الناس إلى جماعات، ستشجع أعضاء هذه الجماعات ليبدؤوا في تعريف أنفسهم بـ «نحن» والجماعة الأخرى بـ «هم»، ومن ثم القيام بمقارنات تقديرية بينهم. كما أن المنافسات المباشرة بين الجماعات على الموارد، أو المنازعات القائمة على القيم والمعتقدات، تؤدي لتقوية النمطية إلى حد كبير[٢].

الآثار التي تترتب على الهالة التي يضفيها أحد الطرفين على الآخر لا تختلف عن آثار النمطية. فبدلاً من استخدام الجماعة التي ينتمي إليها الشخص أساساً لتصنيفه، تحدث الهالة آثارها عندما يلجأ الناس إلى تعميم سلسلة من الخواص بناءً على معرفة خاصية أو ميزة واحدة عن شخص واحد[٣]. فالشخص المبتسم يعد أكثر أمانةً في نظر المجتمع من الشخص العابس أو متجهم الوجه، وذلك رغم عدم وجود أي علاقة ثابتة بين التبسم والأمانة. وقد تكون آثار الهالة إيجابية أو سلبية. فالميزة الحسنة ربما يتم تعميمها، ومن ثم يظهر أصحابها في صورة إيجابية للغاية، في حين أن النتيجة العكسية تتحقق عندما يتم تعميم الميزة السلبية. وكلما كانت الميزة أو الخاصية بارزة وظاهرة في الحكم الإجمالي على شخص بعينه، أدى ذلك إلى زيادة احتمال استخدامها في التنبؤ بالمزيد من المعلومات التي تدعم الحكم الأولي. ومن المحتمل أن تحدث آثار الهالة في عملية الإدراك كما يلي:

١- عندما تكون هنالك تجربة قليلة جداً مع شخص بعينه (يحدث التعميم حول ذلك الشخص من خلال المعرفة المتوافرة عنه في سياقات أو قرائن أخرى).

٢- عندما يكون الشخص مشهوراً ومعروفاً.

٣- عندما تكون لهذه المميزات أو الخصائص مضامين أخلاقية قوية[٤].

آثار الهالة شائعة هي الأخرى في عمليات التفاوض، كما هو الحال في النمطية. ويحتمل أن تقوم الأطراف المتفاوضة بتكوين انطباعات بعضها عن بعض استناداً إلى المتاح من المعلومات الأولية القليلة، كالمظهر، أو عضوية المجموعة، أو التصريحات والكلمات الافتتاحية. ويميل المفاوضون إلى الاحتفاظ بهذه الأحكام في محاولاتهم لتعرف بعضهم على بعض بطريقة أفضل، ويضعون أي معلومة جديدة مهما كانت صغيرة في إطار الحكم المسبق لديهم. وأخيراً، مجرد القول بأنه يمكن الحكم على الطرف الآخر من خلال المعايير الأخلاقية - أي بأنه أمين أو غير أمين، أو غير أخلاقي على سبيل المثال- ربما يؤثر في موقف الآخرين من عدد كبير من المميزات أو الخصائص الأخرى التي يتمتع بها هذا الطرف[٥].

الإدراك الانتقائي يحدث عندما يقوم شخص ما بانتقاء معلومة معينة دون غيرها تؤيد أو تدعم قناعة مسبقة لديه، ولذلك يقوم بتنقية أو تصفية المعلومات المتاحة أمامه ويختار منها المعلومة التي تؤيد هذه القناعة المسبقة. والإدراك الانتقائي يؤدي إلى استدامة أو تكريس آثار الهالة أو النمطية، فالمفاوضون لا يصدرون الأحكام المستعجلة

على الأشخاص استناداً إلى معلومات محدودة وحسب، بل يسعون إلى البحث عن المزيد من الأدلة التي ربما تنفي هذه الأحكام. فالابتسامة التي يبتدئ بها أحد الأطراف، والتي تقود المفاوض إلى الاعتقاد بأنه طرف صادق، ربما تقود المفاوض أيضاً إلى التقليل من قيمة أي عبارات أو تصريحات قد يدلي بها هذا الطرف فيما بعد، والتي قد تدل على أنه منافس أو عدائي. ولكن لو فهم المفاوض هذه الابتسامة الابتدائية على أنها مُتَكَلِّفة وغير صادقة، فحينئذ يقلل من قيمة أي محاولة يبذلها الطرف الآخر لإثبات رغبته في بناء علاقة تقوم على الأمانة والتعاون. وفي كلا الحالتين، فإن المواقف المتحيزة للمفاوضين-أي ما لديهم من تهيؤ أو استعداد للنظر إلى الابتسامة التي بدرت من الطرف الآخر على أنها صادقة أو مُتَكَلِّفة – من المحتمل أن تؤثر في كيفية تفسير سلوك الطرف الآخر.

ويحدث الإسقاط عندما ينسب الناس إلى الآخرين الصفات التي يجدونها أو يحسونها في أنفسهم. ويظهر الإسقاط عادة عند حاجة الشخص إلى الدفاع عن تصوره أو مفهومه الشخصي. لأن الناس دائماً في حاجة إلى أن يروا أنفسهم في موقف ثابت وجيد. ويميل المفاوضون إلى أن الطرف الآخر سيتجاوب بالنمط نفسه الذي كان يمكن أن يتبعوه لو كانوا في الموقف نفسه. فمثلاً، لو أحس أحد المفاوضين بأنه كان سيفشل أو يصاب بخيبة أمل لو كان في موقف الطرف الآخر، وحينئذ يحتمل أن ينظر إلى الطرف الآخر على أنه محبط. غير أن الناس يتجاوبون مع الموقف نفسه بطرق وأساليب مختلفة، ولذلك، ليس صحيحاً أن يقوم أحد الطرفين بإسقاط مشاعره وقناعاته على الطرف الآخر. فمثلاً، لو شعر أحد المفاوضين في نفسه بالانزعاج في تأخير المفاوضات، ولكنه يريد أن يخبر الطرف الآخر بأنه سيكون هنالك تأخير لا يمكن تجنبه، فقد يتوقع هذا المفاوض ظهور الانزعاج على الطرف الآخر عند تبليغه بالتأخير. وعلى الرغم من احتمال شعور الطرف الآخر بالانزعاج، إلاّ أنه يحتمل أيضاً أن يرحب بهذا التأخير على أنه فرصة لإكمال عمله في مشروع آخر، ومن ثم فإن الانزعاج في هذه الحالة كان مجرد إسقاط أو تصور طرأ في عقلية المفاوض.

التأطير (وضع نطاق التفاوض):

وهنالك موضوع أساسي آخر يتصل بالتبصر والتفاوض وهو التأطير. فالإطار هو آلية موضوعة يقوم الناس من خلالها بتقييم حالات معينة والتوصل إلى فهم

معـين حيالها، وهو ما قد يسـاعد في اتباع خطوات معينـة أو في تجنبها[٦]. وعملية التأطير تسـاعد في تفسـير «كيفية فهم الأطراف المتفاوضة لسلسـلة من الأحداث الجارية على ضوء التجارب السـابقة». فالتأطير وإعادة التأطير للمعلومات والمواقف، إلى جانب إعادة تقييمها «مرتبطة بمعالجة المعلومات، وأنماط الرسـائل، والتلميحات اللغويـة، والمعاني ذات الخلفيـة الاجتماعية»[٧]. وكما بينا فـي الفصل الثاني، تتعلق عمليـة التأطيـر بتوجيه أو تشـكيل أو تنظيم العالم من حولنـا، وذلك من خلال فهم الحقائق المعقدة وتعريفها بطريقة تكون مقنعة بالنسبة لنا.

وفي نقاشنا، فإن الجانب الذي يهمنا من عملية التأطير هو منهج الموجهات الإدراكية (cognitive heuristics) الذي يتناول الطرق التي يقع المفاوضون من خلالها في ارتكاب بعـض الأخطاء المنهجية في القرار عندما يقومون بمعالجة المعلومات[٨]. وموجهات القرار مهمـة لأنها تقود الأطـراف المتفاوضة إلى اتخاذ قرارات أقل فـي درجتها من القرارات المثاليـة، أو حتى غير عقلانية. فمثـلاً، عندما يواجه المفاوضون حالة تضطرهم إلى اتخاذ القرارات اسـتناداً إلى معلومات قليلة وسـهلة، يفشـلون عـادة في البحث عن المزيد من المعلومات التي ربما تكون هنالك صعوبة في الوصول إليها أو فهمها، ولذلك يعمدون إلى تأطير القرار بطريقة تحقق فائدة للطرف الآخر.

ويركز منهج الموجهات الإدراكية على تأطير الاهتمامات حول الكيفية التي يمكن لأحد الأطراف أن يفهم النتيجة من خلالها (خصوصاً مع وضع المخاطرة في الاعتبار)، وكذلك على كيفية اسـتمرار الإطار الذي وضعه بصرف النظر عن الأحداث أو المعلومات التي قد تأتي بعده. وهذا النوع من التأطير نسميه بالتحيز الإدراكي (cognitive bias) وهو ما قد يؤدي إلى تأطير أو تشكيل عملية اتخاذ القرار لدى المفاوض عند تقييمه للنتائج والبدائل. وفي الجزء التالي سنتناول مفهوم التحيز الإدراكي بالمزيد من التفصيل.

التحيز الإدراكي في المفاوضات:

لقد تناولنا في القسم السابق كيفية إدراك المعلومات واحتمال تعرضها للتحريف في عملية الإدراك. وفي هذا القسـم نتناول كيفية استفادة المفاوضين من تلك المعلومات فـي اتخاذ القـرارات أثناء عملية التفاوض. ولأن المفاوضـين قد لا يجيدون معالجة المعلومات بإتقان، إذ يبدو واضحاً احتمال ارتكابهم بعض الأخطاء المنهجية عن قيامهم بمعالجة هذه المعلومات[٩]. وهذه الأخطاء مجتمعة تعرف بالتحيز الإدراكي، وهي تؤدي إلى إعاقة أداء المفاوض، ومن هذه الأخطاء:

١- التصعيد غير المنطقي للالتزام السابق.

٢- الاعتقاد الأسطوري أو الخرافي بأن القضايا موضوع المناقشة كلها حزمة واحدة.

٣- عملية الإرساء والتسوية في اتخاذ القرار.

٤- تأطير الموضوعات والمشكلات.

٥- وفرة المعلومات.

٦- لعنة الفائز.

٧- الثقة الزائدة لدى المفاوض.

٨- قانون الأرقام الصغيرة.

٩- التحيز في خدمة الذات.

١٠- أثر النزعة للتملك.

١١- الميل إلى تجاهل ما لدى الآخرين من معرفة.

١٢- عملية إعادة تفعيل التقويم.

وفيما يلي سنقوم بمناقشة هذه النقاط كل على حدة.

١- التمسك غير المنطقي بالالتزام السابق:

في بعض الأحيان يلتزم المفاوضون بالسير في خط معين حتى لو أصبح التزامهم هذا سلوكاً غير منطقي. وهذا مثال لظاهرة نفسية واسعة الانتشار تعرف بظاهرة «تصعيد الالتزام» وهي ميل الشخص إلى اتخاذ قرارات ترتبط بأسلوب فاشل للعمل[١٠]. ومن الأمثلة التقليدية المتوافرة لهذا المفهوم، نموذج الدولة التي تستمر في الإنفاق العسكري على نزاع مسلح لا يمكنها الانتصار فيه، أو حالة المستثمر الذي يستمر في إنفاق المزيد من الأموال في شراء الأسهم ذات المؤشر الهابط على أمل أن يتحسن حظها في المستقبل. والسبب في حدوث تصعيد الالتزام يعود في جزء منه إلى التحيز أو الاضطراب الذي يحدث لرأي الشخص حول موضوع معين أو حكمه فيه. فبمجرد تحديد خط سير العمل، يبحث المتفاوضون عن أدلة تدعم هذا الاختيار، في حين يتجاهلون الأدلة التي لا تؤيده، أو يفشلون في البحث عنها. فالالتزامات الأولية تصبح غير مجدية. (انظر القسم أدناه الذي يتناول الإرساء والتنظيم) كما أن

رغبة المفاوضين في الثبات على الالتزامات الأولية تمنعهم من تغييرها. وهذه الرغبة في الثبات على المبدأ تتفاقم بسبب رغبة الشخص وحرصه في الحفاظ على كرامته والإبقاء على انطباع تفوق الخبرة أو الهيمنة أمام الآخر. لا أحد يرغب في الاعتراف بالخطأ أو الفشل، خصوصاً إذا كان الطرف الآخر يرى في ذلك ضعفاً. والسبيل الوحيد للتخلص من هذه الميول هو الأخذ بمشورة الشخص الذي لا يصطلي بنار اللحظة، أي ليس طرفاً في المشكلة، ويمكنه تحذير المتفاوضين عندما يشرعون في التصرف بطريقة غير منطقية.

٢- الاعتقاد بأسطورة الرابح أو الخاسر:

يَفترض الكثير من المفاوضين أن جميع المفاوضات (وليس بعضها فقط) تتعلق بموضوع واحد[١١]. وعادة ما ينظر المفاوضون إلى فرص التفاوض التكاملي على أنها لعبة ذات قيمة صفرية (Zero-sum game)، أي أن الربح الذي يحققه أحد الطرفين يكون على حساب الطرف الآخر، أو تبادل الربح والخسارة. فالذين يؤمنون بأسطورة الرابح أو الخاسر يفترضون عدم وجود إمكانية لتحقيق التسويات التكاملية والتنازلات المتبادلة التي تضمن الربح للطرفين، ومن ثم يعطلون الجهود التي تسعى إلى هذه التسويات أو التنازلات[١٢]. وفي التفاوض حول الراتب، طالب الوظيفة يفترض أن الراتب هو الموضوع الوحيد الذي يصر عليه، حيث يطلب من الشركة تعيينه براتب قدره (٣٥) ألف دولار أمريكي، في حين تعرض الشركة عليه (٣٢) ألف دولار. ولكن عندما يقوم الطرفان بمناقشة الإمكانيات المتاحة، يكتشفان بأنه يمكنهما أيضاً مناقشة مصاريف التنقل وتاريخ البداية، وهو ما سيسهل حل الخلاف حول الراتب.

ويبدو أن ميول الأطراف المتفاوضة في التعامل مع المفاوضات على أساس عقلية الرابح أو الخاسر تختلف حسب الطريقة التي ينظر بها كل شخص للمشكلة موضوع النزاع[١٣]. والمفاوضون الذين يركزون على المصالح الشخصية أكثر عرضة من غيرهم للوقوع تحت تأثير عقلية الرابح أو الخاسر، والتعامل مع القضية على أسس تنافسية. وأما المفاوضون الذين يركزون على القيم، فيقل احتمال تعاملهم مع المشكلة بعقلية الرابح أو الخاسر، ويتعاملون معها من منطلق تعاوني.

٣- الإرساء والتوازن:

التحيزات الإدراكية في عملية الإرساء والتوازن لها علاقة بتأثير المعيار (المرتكز) الذي تقاس عليه التسويات التالية (مكاسب أو خسائر) أثناء التفاوض. فخيار المرتكز

(قــد يكون على ســبيل المثال عرضاً أولياً، أو هدفاً مقصــوداً) وربما يكون مبنياً على أســاس خاطئ أو معلومات ناقصة، ومن ثــم يكون مضللاً في حد ذاته. ولكن بمجرد تحديد المرتكز، سيميل الطرفان إلى التعامل معه على أنه أساس واقعي وملزم يتم من خلاله تنظيم أحكام أو قرارات أخرى، مثل حجم العرض الافتتاحي لأحد الأطراف[١٤]. وقــد أثبتت البحوث على ســبيل المثال، أن عمليات تثمين المنــازل التي يقوم بها وكلاء العقارات تتأثر بقوة بســعر العرض (asking price) وهو الســعر القابل للتفاوض[١٥]. ويمثل سعر العرض مرتَكزاً مناسباً في تثمين قيمة المنزل. كما أن الأهداف التي يسعى المتفاوضون لتحقيقها من خلال التفاوض - ســواء تم وضعها بطريقة واقعية أو بشكل عشــوائي - يمكنها أيضاً أن تكون مرتكزاً لحل المشــكلة. وقــد تكون هذه المرتكزات مرئية أو غير مرئية بالنسبة للطرف الآخر (السعر السائد في السوق مقابل التوقعات المســكوت عنها)، وبالقدر نفسه، الشخص الذي يتعامل معها ربما يفعل ذلك بوعي أو بدون وعي (توقع معين مقابل توقعات أو قواعد متبعة غير مدروســة ولم يتم التحقق منها). ويمكن أن يساعد الاستعداد، إلى جانب استخدام الدفاع البارع أو التحقق من الواقع، على منع وقوع الأخطاء التي تحدث في عملية الإرساء والتوازن.

٤- التأطير:

في بنود نظرية القرار، يشكل التأطير رؤية أو وجهة نظر يستخدمها الناس عندما يجمعون معلومات ســعياً لحل المشــكلات. وبمقدور الأطر أو التشكيلات عند اتخاذ القــرار والتفــاوض توجيه الناس نحو الســعي إما لركوب المخاطــر أو إلى تجنبها أو الوقــوف في الحياد[١٦]. ويكون لعمليــة التأطير تأثير قوي على المفاوضين عند تقييم المخاطــرة، حيث تجعل المفاوضين أكثر أو أقل نفوراً من المخاطرة (أو الســعي إليها). فعلى ســبيل المثــال، يتجاوب الناس بطــرق مختلفة كلياً عندمــا يتفاوضون من أجل «كســب» شــيء بعينه، بدلاً من التفاوض حول «عدم خسارة» ذلك الشيء[١٧]. ولذلك، يجب أن يلجأ المفاوض بالضرورة إلى تصديق حدسه أو إحساسه الداخلي فيما يتعلق بالمخاطــرة. وقد يتفاعــل المتفاوضون بعنف مع ما يرونه خســارة، ومن بعد ذلك قد يتفاعلون بإيجابية أكثر مع الحالة نفســه إذا ما تم تشكيلها في صورة مكسب. وهنا، يجــب عليك كمفاوض «أن تتجنب مخاطر التأطير في الوقت الذي تفهم فيه خصمك بطريقة إيجابية أو تصوره بطريقة سلبية»[١٨]. وعندما يكون المفاوضون من النوع الذي يتجنــب المخاطرة، يحتمــل أن يقبلوا بأي عرض يقدم على طاولــة المفاوضات، وذلك لأنهم ببساطة يخافون من الخسارة. وبالمقابل، عندما يكون المفاوضون من النوع الذي

يبحث عن المغامرات، يحتمل أن يرفضوا العرض، وبدلاً من ذلك يختارون الانتظار لعرض أفضل، أو للتنازلات التي ربما يحصلون عليها في المستقبل.

ولا تعتبر عملية التشكيل الإيجابي أو السلبي عملية هامشية. فالمفاوضات التي يتم فيها إظهار النتائج بطريقة سلبية، قد تسفر عن قدر أقل من التنازلات، وقد يتوصل المتفاوضون من خلالها إلى القليل جداً من الاتفاقيات، ويُنظر إلى نتائج هذه المفاوضات على أنها أقل إنصافاً من نتائج المفاوضات التي تظهر فيها النتائج بطريقة إيجابية. والواضح أن معالجة آثار التأطير مشابهة لتلك التي ورد ذكرها أعلاه (كالمعلومات الكافية، والتحليل الشامل، والتحقق من الوقائع) ولكن يصعب تحقيقها لأن الأطر ترتبط دائماً بالقيم والمعتقدات الراسخة أو بمرتكزات أخرى من الصعب اكتشافها.

٥- توافر المعلومات:

كذاك يجب على المفاوضين الاهتمام بالتحيز الذي قد يحدث بسبب توافر المعلومات أو كيفية استعادتها، أي مدى سهولة استعادة هذه المعلومات لتبليغها أو لتقييم عملية معينة أو قرار. في عملية التفاوض، يحدث التحيز في توفير المعلومات التي يتم تقديمها بأسلوب نشط وحيوي وبطريقة جاذبة للانتباه تيسر أمر استعادتها أو تذكرها لتكون مركزية ومهمة للغاية في تقويم الأحداث والخيارات. فالمعلومات المقدمة من خلال مخطط، أو شكل هندسي واضح أو في شكل صيغة أو وصفة (حتى لو كانت شديدة البساطة) ربما يتم استخدامها والوثوق بها أكثر من المعلومة التي تقدم بطريقة مربكة أو بشكل مفصل، بصرف النظر عن مدى دقة أي منهما. ويؤثر توافر المعلومات أيضاً على عملية التفاوض من خلال استخدام أنماط بحث مؤسسة. وإذا كانت لدى المفاوضين طريقتهم المفضلة في جمع المعلومات، أو البحث عن العلامات أو المؤشرات الرئيسية، فسيستخدمون هذه الأنماط بشكل متكرر، ومن ثم يقومون بتضخيم المعلومة التي تأتي من جانبهم.

٦- ندم المنتصر:

يعود سبب ندم المنتصر إلى ميل المفاوضين، خصوصاً في مجال المزادات، للاتفاق بشأن عنصر معين وبشكل عاجل، ثم الإحساس بعد ذلك بعدم الرضا من هذا الفوز الذي تم بسهولة شديدة[١٩]. فلو استسلم الطرف الآخر بشكل سريع للغاية، فإن

المفاوض في هذه الحالة سيصاب بحالة من الاستغراب من هذا الاستسلام السريع «هل كان يمكنني أن أحصل على هذا الأمر بتكلفة أقل من هذه التكلفة؟» أو قد يتساءل «ما هي مشكلة هذا العنصر/أو المنتج/أو الخيار؟» وقد يراود المفاوض بعض الشك في أن الطرف الآخر ربما يمتلك الكثير من المعلومات عن بعض المنافع غير المرئية، ولذلك يقول: «كان باستطاعتي أن أحقق نتيجة أفضل من هذه» وقد يقول: «لابد أن هذه صفقة سيئة».

وعلى سبيل المثال وقبل عدة سنوات، رأى أحد مؤلفي هذا الكتاب في متجر لبيع الآثار أو السلع القديمة ساعة وجدت الاستحسان منه ومن زوجته. وبعد أن قضيا وقت الظهيرة في البحث عن الإستراتيجية المناسبة للتفاوض (العرض المفتوح، الحد الأدنى، التوقيت، التظاهر باللامبالاة أو أسلوب الشخص الصالح/ الشخص السيئ)، عاد الكاتب وزوجته إلى المتجر لتطبيق الإستراتيجية التي وقع عليها الاختيار. صاحب المتجر قبل بأول عرض قدماه له. وعندما وصلا إلى المنزل، وهما يعانيان من لعنة الفائز، تركا الساعة في مرآب السيارات، حيث الغبار والتراب.

إن أفضل علاج لندم المنتصر هو أن تمنع وقوعه، إذ إن التحقيق والتمحيص والإعداد الشامل يمكن أن يزود المفاوضين بأدلة وإثباتات مستقلة وغير متحيزة حول نقطة التسوية المناسبة. وربما يحاول المفاوضون إخفاء الأداء أو ضمانات النوعية من الطرف الآخر، وذلك للتأكد من أن النتيجة ليست خاطئة أو ناقصة.

٧- الثقة المفرطة:

الثقة المفرطة هي ميل المفاوضين إلى الاعتقاد بأن قدرتهم في أن يكونوا محقين أو في الموقف الصحيح أكبر من قدرتهم الواقعية أو الحقيقية. والثقة المفرطة سلاح ذو حدين، فهي: (١) قد تؤدي إلى تعزيز درجة تمسك المفاوضين بمواقفهم أو خياراتهم الخاطئة وغير المناسبة، (٢) يمكن أن تقود المفاوضين إلى الاستهانة بقيمة ووجاهة أحكام أو قرارات الآخرين، وهي في الواقع تؤدي إلى التعامل مع الأطراف الأخرى على أنها مجرد مصادر للمعلومات، والمصالح، وعلى أنها خيارات ضرورية لإنجاح التفاوض التكاملي. وقد تبين من إحدى الدراسات أن المفاوضين الذين لم يتدربوا على القدرة في اكتشاف الثقة المفرطة (confidence heuristic) كانوا أكثر ميلاً إلى المبالغة في توقعاتهم للنجاح الذي يمكن أن يحققوه، فضلاً عن أنهم كانوا أقل ميلاً من المفاوضين المدربين إلى التسوية أو للتوصل إلى اتفاق[٢٠]. وفي دراسة أخرى،

الأشــخاص الذين يشــعرون بالثقة المفرطة كانوا أكثر إصراراً وأكثر اهتماماً بالنتائج التــي يمكن أن تتحقق لصالحهم من المفاوضين ذوي الثقــة الواقعية[٢١]. غير أن هذا لا يعنــي أن على المفاوضين أن يســعوا دائماً لكبت الثقــة أو التفاؤل، فبعض البحوث التي أجريت حول المساومات التوزيعية وجدت أن المفاوضين الذين يميلون إلى التفاؤل حققوا تسويات مربحة مقارنة بالمفاوضين من ذوي التصورات الدقيقة أو الذين يميلون إلى التشاؤم[٢٢].

٨- قانون الأرقام الصغيرة:

يعــود قانون الأرقام الصغيــرة إلى ميل الناس إلى اســتخلاص النتائج من عينات صغيــرة الحجم. وفي عمليــة التفاوض، قانون الأرقام الصغيــرة ينطبق على طريقة المفاوضــين في التعلم من تجاربهم الخاصة واســتخلاص العبر منها. فإن كانت هذه التجربــة محدودة من حيث الوقت أو المجال (مثلاً، جميع المفاوضات الســابقة لأحد المفاوضين كانت مفاوضات توزيعية وشديدة المنازعات)، فسيكون ميالاً إلى استخلاص العبر من التجربة الســابقة للاســتفادة منها في المفاوضات المســتقبلية (مثلاً، جميع المفاوضــات توزيعيــة). وهذا الميل عادة ما يقود الشــخص إلى الاســتجابة لتنبؤاته الخاصة، كما يلي:

المفاوضــون الذين يتوقعون أن الآخرين ســيُعاملونهم بطريقــة إفرادية أو توزيعية، سيكونون:

١- أكثر ميلاً للنظر إلى سلوك الطرف الآخر على أنه توزيعي أو إفرادي.

٢- سيميلون أكثر إلى التعامل مع الطرف الآخر بطريقة توزيعية أو إفرادية.

وفي هذه الحالة ربما يميل الطرف الآخر إلى تفسير سلوك هؤلاء المفاوضين على أنــه دليل على ميولهم التوزيعية أو الإفرادية، ومن ثم ســيرد بالتعامل معهم بالطريقة نفســها. وكلمــا كان حجم العينة الســابقة صغيــراً (بمعنى آخر، كلمــا كانت تجربة التفاوض محدودة)، زاد احتمال توظيف الدروس الســابقة بطريقة خاطئة في استنتاج ما سيحدث في المســتقبل. فالأنماط أو الإستراتيجيات التي نجحت في الماضي، قد لا تحقق النجاح في المستقبل، ولن تنجح قطعاً إذا كانت المفاوضات المستقبلية مختلفة إلى حد كبير عن التجارب السابقة.

٩- التحيز للذات:

يلجأ الناس عادة إلى قاعدة الإسناد لتفسير سلوك الآخر، وذلك إما بإسناده أو عزوه إلى الشخص نفسه (بمعنى أن هذا السلوك حدث بسبب بعض العوامل الداخلية كالقدرة أو المزاج أو الجهد) أو بإسناده إلى الحالة التي يمر بها هذا الشخص (أي بمعنى أن هذا السلوك حدث بسبب عوامل خارجية كالمهمة التي يقوم بها، أو بسبب أشخاص آخرين، أو نتيجة القدر)[٢٣]. فعند تفسير سلوك شخص آخر، يكون هنالك ميل إلى المبالغة في تقدير الدور السببي للعوامل الشخصية أو الداخلية، والتقليل من شأن الدور الذي تلعبه الحالة أو العوامل الخارجية. وعلى سبيل المثال لنأخذ طالبة تأتي متأخرة للدرس الصباحي، فقد تكون هذه الطالبة كسولة (وهو عامل داخلي يتعلق بطبيعتها)، أو ربما تعطلت سيارتها وهي في طريقها إلى الحرم الجامعي (وهو عامل خارجي يتعلق بالحال). وفي ظل غياب معلومات أخرى، سيميل الأستاذ الجامعي إلى الأسباب الشخصية لهذا التأخير (أي أنها كسولة). وتتفاقم التحيزات الإدراكية عادة بفعل أثر الفاعل والمراقب، حيث يميل الناس إلى إلحاق سلوكياتهم الخاصة إلى العوامل الخارجية أو الحالة التي مروا بها، في حين ينسبون تصرفات الآخرين إلى العوامل الشخصية أو الداخلية، قائلين في الواقع «لو تعرضت لشيء من الاضطراب فهو لسوء الحظ (أي أنها الظروف أو الحالة، خطأ شخص آخر)، أما إذا اضطربت أنت فهو خطؤك»[٢٤].

وقد أجريت مؤخراً بعض البحوث التي عملت على توثيق آثار التحيز للذات في عملية التفاوض. فتبين من إحدى الدراسات على سبيل المثال أن المفاوضين حول المدارس في مقاطعات مختلفة يختارون المقارنة بين مدارس المقاطعات بطريقة خدمة الذات، أي أن المقاطعات التي اختاروها معياراً للمقارنة بالنسبة لنشاطات مقاطعاتهم الخاصة، تظهر تفوق مقاطعاتهم الخاصة على غيرها[٢٥]. وظهر من دراسة أخرى أن المفاوضين يعتقدون أنهم أكثر استخداماً للأساليب البناءة من نظرائهم، وأن قوة هذا التحيز للذات ازدادت باتساع هوة النزاع بين الطرفين[٢٦].

الخطأ في الإدراك يمكن التعبير عنه أيضاً في شكل تحيزات أو اضطرابات عند تقييم البيانات. على سبيل المثال، يحدث أثر الإجماع الخاطئ من ميل الشخص إلى المبالغة في تقدير مستوى الدعم والإجماع الذي يجده موقفه، أو وجهات نظره أو تصرفاته[٢٧]. وهذا قد يؤدي إلى إلحاق أضرار جسيمة بجهود التفاوض، والمفاوضون الذين يتعرضون لهذه الحالة يعمدون إلى إصدار أحكام أو قرارات خاطئة بشأن الأساليب والنتائج المحتملة.

١٠- أثر النزعة للتملك:

أثر النزعة للتملك هو المبالغة في قيمة شـيء تمتلكه أو تعتقد في امتلاكه ويظهر أثر ذلك بشكل مثير في سلسلة من التجارب تتعلق بأكواب القهوة[٢٨]. ففي إحدى التجارب، سئل بعض المشاركين في التجربة عما إذا كانوا يفضلون مبلغاً من المال أو الكوب بالنظر إلى مختلف القيم المحتملة للدولار. وبالاستناد إلى ردود هؤلاء، يمكن أن نقرر بأنهم حددوا قيمة أكبر بقليل من مبلغ (٣) دولارات لكل كوب. في حين أن مشاركين آخرين طلب منهم تقييم الكوب على أنهم مشترون، ومتوسط القيمة التي حددوها للكوب كانت أقل بقليل من مبلغ (٣) دولارات. غير أن أعضاء مجموعة ثالثة تم إعطاؤهم الكوب فعلاً، ثم سئلوا عما إذا كانوا سيبيعون الكوب بقيم مختلفة. كانت إجاباتهم أنهم حددوا قيمة الكوب بأكثر من (٧) دولارات.

وقد يؤدي أثر النزعة للتملك في عملية التفاوض إلى تقديرات متضخمة ومبالغ فيها تتعارض مع التوصل إلى صفقة جيدة. وعند مناقشتهم هذا الأثر، قال ماكس بازرمان Max Bazerman وزملاؤه أن الوضع الراهن يعمل «كنقطة ارتكاز محتملة للاختلال الوظيفي، يؤدي إلى جعل المقايضات المفيدة بين الطرفين أكثر صعوبة»[٢٩].

١١- تجاهل ما لدى الآخرين من معرفة:

المفاوضون لا يهتمون عادة بسؤال الطرف الآخر عن أفكاره ووجهات نظره تجاه القضية موضوع التفاوض، وهو ما يجعلهم يعملون بمعلومات ناقصة وغير مكتملة، تؤدي بهم في النهاية إلى نتائج خاطئة، إذ يدفع الفشل في أخذ معرفة الآخرين في الاعتبار بالمفاوضين إلى تبسيط تفكيرهم، وهو ما يؤدي عادة إلى إستراتيجية يغلب عليها الطابع التوزيعي، ويتسبب في فشل التعرف على الطبيعة الطارئة لتصرفات كلا الطرفين وردات أفعالهم. وعلى الرغم من أن هذا «الفشل في الاهتمام» ربما يعود إلى بعض التحيز ضد الطرف الآخر، إلا أن بعض البحوث تشير إلى أنه في كثير من الأحيان يعتبر وسيلة «للتحكم في عملية اتخاذ القرار في ظل الغموض وعدم توافر المعلومات اللازمة»[٣٠]. ويشير البحث أيضاً إلى أن التدريب والمعرفة المسبقة به تقلل من آثاره إلى حد ما[٣١]. إن الدوافع العاطفية في العمل يمكن أن تكون راسخة في هذه الحالة، ومن الممكن تجنبها لو قام المتفاوضون بالتركيز بوضوح على فهم مصالح الطرف الآخر، وأهدافه ووجهات نظره، بشكل صحيح.

١٢- التقليل التفاعلي من قيمة جهود الطرف الآخر:

ويقصد به التقليل من قيمة التنازلات التي يقدمها الطرف، لمجرد أنها قدمت من الطرف الآخر[٣٢]. وهذه الاستهانة ربما تكون مبنية على الانفعالية قائلاً : «فقط لا أريد هذا الشيء أو ذاك»، أو قد تكون مبنية على ريبة وعدم ثقة عاشها الشخص في تجربة سابقة. التقليل التفاعلي من قيمة تنازلات الطرف الآخر يقود الأطراف المتفاوضة إلى التقليل من أهمية التنازل الذي يقدمه الآخر الذي لا يحبونه، أو يقلل من رغبتهم في الرد عليه بتنازل مساوٍ له في الحجم، أو حتى إلى السعي للحصول على المزيد من الطرف الآخر مادام قد قدم تنازلاً[٣٣]. ويمكن التقليل من الاستهانة بما يقدمه الآخر من خلال تبني وجهة نظر موضوعية للعملية، أو تكليف آخر للقيام بهذه المهمة، من خلال توضيح الخيارات المفضلة لكل طرف قبل القيام بأي تنازلات[٣٤]، أو باللجوء إلى طرف ثالث للتوسط أو لتنقية عملية تقديم التنازلات.

التحكم في سوء التبصر والتحيز الإدراكي في عملية التفاوض:

سوء التبصر والتحيز الإدراكي يظهر بشكل تلقائي وبغير وعي عندما يلتقي المتفاوضون لجمع ومعالجة المعلومات. وتبدو صعوبة تحديد أفضل كيفية لإدارة النتائج السلبية لسوء التبصر، فالمستوى الأول في معالجة هذه الاضطرابات هو أن تكون مدركاً وواعياً لاحتمال حدوثها. ولكن الوعي باحتمال حدوثها قد لا يكون كافياً، إذ إن الأدلة البحثية تشير إلى أن مجرد الحديث للآخرين عن سوء التبصر والتحيز الإدراكي لن يكون مجدياً في مقاومة جهودهم[٣٥]. وهنالك بحث آخر يشير إلى أن تعريف المشكلة وتقييمها هي مكونات مهمة للتخفيف من التحيز الإدراكي. ومناقشة الموضوع، والخيارات المفضلة لدى كل طرف بشكل حذر، قد تحد من آثار التحيز الإدراكي[٣٦]. ولا بد من إجراء المزيد من البحث لتزويد المتفاوضين بالنصائح اللازمة لكيفية إدارة الآثار السلبية التي تحدث نتيجة لسوء التبصر والتحيز الإدراكي في عملية التفاوض. وحتى ذلك الوقت، فإن أفضل نصيحة يجب أن يتبعها المتفاوضون، هي ببساطة أن يكونوا واعين للجوانب السلبية لهذه الآثار، ومناقشتها مع فريقهم، ومع نظرائهم أيضاً.

إعادة التأطير:

تجدر الإشارة إلى أنه باستطاعة المفاوضين تطبيق قواعد مختلفة على عملية التفاوض نفسها. وعندما يقوم المفاوضون المختلفون بتبني قواعد أو أنماط مختلفة

وغير متجانسة، فسيجدون عملية التفاوض غامضة ومخيبة للآمال. وفي هذه الحالات، قد يكون من الضروري إعادة تأطير التفاوض بشكل منظم ومستمر، لمساعدة الطرف الآخر ليقوم هو الآخر بإعادة تأطير التفاوض، أو لإيجاد إطار أو مجموعة أطر مشتركة يتم من خلالها إجراء التفاوض بطريقة مثمرة. وقد تتم إعادة التشكيل من خلال أسلوب واحد من بين عدة أساليب يمكن اللجوء إليها في هذه الحالة. فمثلاً، بدلاً من أن ينظر المفاوض إلى نتيجة معينة على أنها خسارة، ربما يقوم بإعادة تشكيلها لكي يجعل منها فرصة لتحقيق المكاسب، أي باستخدام الجانب المشرق بديلاً، وصولاً إلى حالة بعينها[٣٧].

ويستطيع المفاوضون أيضاً إعادة التأطير في محاولة لفهم الحالة المعينة أو النظر إليها بطريقة مختلفة، أو من وجهة نظر مختلفة. فمثلاً، يمكنهم إعادة تأطير مشكلة معينة بطريقة بناءة، من خلال تعريفها من حيث كونها عامة أو ذات حدود ضيقة، أو على أنها كبيرة أو صغيرة، أو بأنها خطيرة أو أقل خطراً، أو بكونها عرضة لمحددات طويلة أو قصيرة الأمد. وقد ناقشنا الكيفية التي يتم بها ذلك في الفصل الرابع، عند استعراضنا للطرق التي تستخدمها الأطراف لابتكار الخيارات اللازمة لضمان تحقيق المكاسب المتبادلة. ونظراً لأن إعادة التأطير تتطلب تحلي المفاوضين بالمرونة أثناء عملية التفاوض نفسها، وأثناء مرحلة التخطيط، فإنه يجب عليهم التخطيط لمواجهة العديد من الأحوال الطارئة التي قد تحدث أثناء المفاوضات. ولا يستطيع المفاوضون في البداية أن يخططوا بشكل كامل لما قد تسفر عنه المفاوضات، ولكن يجب أن يكونوا مستعدين لأي تغييرات قد تطرأ على النقاش.

ما التواصل الذي تم أثناء التفاوض؟

أحد أهم الأسئلة التي عكف عليها الباحثون في مجال الاتصال والتفاوض هو: ما الذي تم التحدث بشأنه أثناء التفاوض؟ وقد أخذ هذا العمل عدة أشكال أو أنماط مختلفة، ولكنه بشكل عام يتعلق بالتسجيل الصوتي لعملية التفاوض أو تصويرها بالفيديو، وتحليل أنماط الاتصال التي حدثت فيها. فقد قام الباحثون في إحدى الدراسات بتصوير التنفيذيين المشاركين في عملية تفاوض تتكون من ثلاثة أشخاص استغرقت ستين دقيقة، وتتعلق باثنتين من شركات النفط[٣٨]. فقد تم تصنيف أشرطة الفيديو إلى (٦٤٣٢) وحدة لفظية، ثم من بعد ذلك تم ترميزها إلى (٢٤) فئة للتجاوب. فقد وجد الباحثون أن أكثر من (٧٠٪) من الأساليب اللفظية التي استخدمها البائعون

والمشـــترون أثناء عمليـــة التفاوض، كانت تكاملية. بالإضافة إلـــى ذلك، ظهر ميل كل من الطرفين (البائعين والمشـــترين) إلى التصرف بأسلوب تبادلي، أي عندما يستخدم أحدهما أسلوباً تكاملياً، يرد عليه الطرف الآخر بأسلوب تكاملي أيضاً.

وأغلب الاتصال أثناء عملية التفاوض لم يكن عن الخيارات المفضلة لدى المفاوض[٣٩]. إذ إن خلـــط المضامين التكاملية مـــع التوزيعية يختلف باختلاف الموضوعات المطروحة للنقـــاش، ولكن من الواضح أيضاً أن محتوى الاتصـــال لا يتحمل إلاّ جزءاً محدداً من نتائـــج التفـــاوض[٤٠]. فمثلاً، أحد الأطراف لا يريد الحديث عن أشـــياء بعينها (مثلاً السبب الذي جعلها تختار مزوداً آخر)، ولذلك، فإن نظيرها (مثلاً المزود الذي لم يقع عليه الاختيار) ربما لا يكون واعياً للأســـباب التي أدت إلى بعض هذه النتائج. وفيما يلي سنسلط الضوء على خمس فئات للاتصال تحدث أثناء المفاوضات.

١- العروض والعروض المقابلة:

يقول تيوتزاور Tutzauer: «لعل أهم الاتصالات التي تتم في جلســـة التفاوض هي تلـــك التي تنقل العروض والعروض المقابلة التي يطرحهـــا الطرفان»[٤١]. فالمفاوضون لديهم خيارات محددة ويعرضون ســـلوكاً منطقياً للعمل وفقاً لهذه الخيارات. والإطار التواصلي للمفاوضات يقوم على عدة افتراضات:

أن الحديث عـــن العروض عملية ديناميكية (حيوية) (لأن العروض قابلة للتغير من وقت لآخر).

عملية العرض تفاعلية (لأن المفاوضين يؤثر بعضهم في بعض).

هنالـــك مختلـــف العوامل الداخليـــة والخارجية، ومـــن ذلك: (الحـــدود الزمنية، مقاييس التبادل أو التعامل بالمثل، البدائل، ضغوط الجمهور أو الجهة التي تقف خلف المفـــاوض) وهي تؤدي إلى التفاعل «وتحفز المفـــاوض على تغيير العرض الذي قدمه/ أو قدمته»[٤٢].

وبعبـــارة أخرى، فإن عملية العـــرض والعرض المقابل عمليـــة ديناميكية وتفاعلية، وتخضـــع للقيود الظرفية والبيئيـــة. وتقوم هذه العملية بمراجعـــة الثوابت التي يقوم عليها التفـــاوض، وتؤدي في النهاية إلى تضييق مجـــال التفاوض، وتقود النقاش نحو نقطة التسوية.

٢- معلومات عن البدائل:

الاتصـــال في عملية التفـــاوض لا يتوقف عند تبادل العـــروض والعروض المقابلة، فهنالـــك جانب مهم آخر وهـــو كيفية تأثير الطريقة التي يتم بهـــا تبادل المعلومات مع الطـــرف الآخر، على عملية التفاوض. فمثلاً، هـــل مجرد الحصول على أفضل بديل للاتفـــاق التفاوضـــي (Best Alternative to a Negotiated Agreement BATNA) يعـــد كافياً لكي يعطي أحد الطرفين ميزة إضافية على الآخر؟ وهل يمكن نقل البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي (BATNA) إلى الشخص الآخر؟ فقد وجدت روبن بينكلي Robin Binkly وزملاؤهـــا أن وجود البديل الأفضـــل للاتفاق التفاوضي (BATNA) أدى إلى تغيير عدة أشياء في عملية التفاوض:

المفاوضون الذيـــن يملكون البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي (BATNA) بالمقارنة مع المفاوضين الذين لا يملكون هذا البديل، استطاعوا تحقيق مكاسب أفضل لأنفسهم، أكثر مما فعل نظراؤهم.

المفاوضون الذين يملك نظراؤهـــم بديلاً مغرياً عن الاتفاق التفاوضي (BATNA) حققوا لأنفسهم مكاسب أقل من التي حققها نظراؤهم.

ومـــع إدراك كل من الطرفين لوجود البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي (BATNA) لـــدى أحدهمـــا، فإن، المفـــاوض الذي يملك البديـــل المغري يحقق المزيـــد من النتائج الإيجابية من عملية التفاوض[٤٣]. وتشـــير نتائج هذا البحث إلى أن المفاوضين الذين يملكـــون بديلاً مغرياً للاتفاق التفاوضـــي (BATNA)، يجب أن يخبروا الطرف الآخر عنه إن أرادوا تحقيق فوائده التامة.

٣- معلومات عن النتائج:

قامت الباحثة ليغ ثومبسون Leigh Thompson وزملاؤها بدراسة آثار تبادل أنواع مختلفة من المعلومات في التفاوض عند تقييم النجاح[٤٤]. وقد تركزت الدراســـة حول الكيفية التي اتبعها كل من الفائزين والخاســـرين فـــي تقييم النتائج التي حققوها من عمليـــة التفاوض (فقد تم تعريف الفائزيـــن بأنهم الذين حققوا عدداً أكبر من النقاط فـــي التفاوض). وقد وجدت ثومبســـون Thompson وزملاؤهـــا أن كلاً من الفائزين والخاسرين بتقييم النتائج التي حققوها بشكل متساو، وذلك عند عدم علمهم بمستوى أداء الطـــرف الآخر، ولكن لو علموا أن الطرف الآخـــر كان أداؤه جيداً، أو على الأقل

كان سعيداً بالنتيجة التي حققها، حينئذ سيشعر هذا الطرف بدرجة أقل من الارتياح تجاه النتائج التي حققها هو. ويدل هذا على أنه يجب على المفاوضين أن يحذروا من اطلاع الطرف الآخر على النتائج التي حققوها، أو حتى تفاعلاتهم الإيجابية مع هذه النتائج، وخصوصاً إذا كانت لديهم جولات أخرى من المفاوضات مع هذا الطرف في المستقبل.

٤- الاعتبارات الاجتماعية:

الاتصال في عملية التفاوض قد يتعلق أيضاً «بالاعتبارات الاجتماعية» التي يستخدمها المفاوضون للتعبير عن بعض الأشياء للطرف الآخر، خصوصاً عندما يكون المفاوضون في حاجة إلى تبرير بعض الأخبار السيئة[٤٥]. هنالك ثلاثة أنواع مهمة من التفسيرات:

توضيح ظروف التهدئة، حيث يقترح المفاوضون بأنهم لم يكن لديهم خيارات أخرى غير اتخاذ الموقف الذي وقفوه.

توضيح ظروف التحلل، يوضح المفاوضون مواقفهم بشكل عام، ويقولون: على الرغم من أن موقفهم الحالي قد يبدو سلبياً، إلاّ أنه ينبع من دوافع إيجابية (مثلاً خطأ غير مقصود).

إعادة تشكيل التوضيحات، حيث يمكن توضيح النتائج بتغيير السياق (مثلاً، متاعب قصيرة الأمد من أجل مكاسب بعيدة المدى)[٤٦]. ويقول سيتكين Sitkin وبايز Bies، أن المفاوضين يستخدمون أكثر من طريقة للتوضيح، من المحتمل أن يحصلوا على نتائج أفضل، وأن الآثار السلبية للنتائج السيئة في عملية التفاوض يمكن التخفيف منها من خلال تقديم التفسير لها.

٥- الاتصال حول عملية التفاوض:

وأخيراً، نشير إلى أن هنالك بعض الاتصال حول عملية التفاوض ذاتها، فهل تسير بشكل جيد؟ أو ما الإجراءات التي يمكن تطبيقها لتحسين الوضع؟ وعلى سبيل المثال، توجد بعض إستراتيجيات الاتصال التي يتم استخدامها في التفاوض لنزع فتيل الخلافات المؤدية إلى طريق مسدود، أو تحقيق نتائج أقل من النتائج المثالية[٤٧]. ومن هذه الإستراتيجيات، لفت الانتباه إلى التحركات التي يقوم بها الطرف الآخر بشكل مستمر، ووصف العملية صراحة بعدم الجدوى. وتشير البحوث التي أجريت لدراسة

النزاعات إلى أن المفاوضين الذين يسعون إلى الخروج من نقاط الاختلاف يجب أن يقاوموا المطالب الطبيعية بالرد على الحديث المستمر من جانب الطرف الآخر[٤٨].

كيف يتحدث الناس في عملية التفاوض:

بينما يبدو واضحاً أن الكيفية التي يتحدث بها المتفاوضون لا تقل أهمية عما يجب أن يقولوه، وقد كشف أحد البحوث عن جوانب مختلفة حول كيفية تواصل الناس في التفاوض. وسنعالج اثنين من الجوانب التي تتعلق بكيفية هذا التواصل: مميزات اللغة التي يستخدمها المتحدثون، واختيار قناة الاتصال التي يتم إرسال الرسائل من خلالها.

استخدام اللغة:

في عملية التفاوض، تعمل اللغة على مستويين: المستوى المنطقي (للمقترحات والعروض) والمستوى البراغماتي أو الواقعي (دلالة الألفاظ، وبناء الجمل من ناحية الإعراب، والأسلوب). والمعنى الذي يتم نقله من خلال الخبر أو التصريح، هو توليفة من رسالة منطقية واحدة وعدد من الرسائل البراغماتية (أي تلميحية أو مستنتجة). وبعبارة أخرى، الأمر لا يتوقف على الكلام الذي قيل والكيفية التي ورد بها. ولكن هناك معلومات أخرى إضافية، مستترة أو تحت السطح، يراد نقلها، أو يمكن فهمها عند تلقي الرسالة؛ إذ يمكنك أن تدرك التهديدات من خلال طريقة الشرح. ولا نرد عادة على لب الكلام الذي يدل على التهديد وحسب، بل أيضاً نرد (مراراً وبشكل أقوى) على الرسائل التي لم يتم التلفظ بها صراحة. ويمكن تحديد ما إذا كانت التهديدات جادة أو لمجرد الضغط، بالنظر إلى اختلاف قوة أو وضوح اللغة التي تستخدم في نقل التهديد[٤٩].

وسواء كان القصد هو التحكم، أو القهر، أو الترويج لشيء بعينه، أو الإقناع، أو الحصول على التزام، يبدو أن الطريقة التي تتواصل بها الأطراف فيما بينها أثناء التفاوض تعتمد على قدرة المتحدث على توصيل أفكاره بطريقة صحيحة، بالإضافة إلى قدرة المستمع في فهم وإدراك الرسالة أو الرسائل التي يراد توصيلها، (انظر الشكل ٥-١) أدناه. وبالإضافة إلى ذلك، يسبب استخدام المفاوضين للتعابير الاصطلاحية أو المفردات العامية عادة مشكلة، خصوصاً في المفاوضات التي تجري بين ثقافتين منفصلتين (راجع الفصل الثامن). فالمعنى الذي يراد توصيله قد يكون واضحاً بالنسبة للمتحدث، ولكنه قد يكون مشوشاً وغير واضح بالنسبة للمستمع (كأن يقول مثلاً: «أريد

الانتظــار حتى يتم شــنق الكلــب الأخيــر I, m willing to stay until the last dog is hung» وهــي عبارة تدل على التزام إيجابي بالنســبة لبعض الريفيين الأمريكيين، ولكنه غير مفهوم بالنســبة لآخرين لديهم خلفيات ثقافية مختلفة، حتى داخل الولايات المتحدة ذاتها). وحتى لو كان المعنى واضحاً، فإن طريقة اختيار الكلمة أو المجاز قد يعكس شيئاً من عدم الحساسية، أو ربما يخلق شعوراً بالإقصاء أو الاستبعاد، كما يتم عادة مجازاً عندما يربط البعض الأمور ذات الأهمية الإستراتيجية باستخدام المفردات الرياضية، كأن يقول أحدهم (حسناً، هذه هي المرة الرابعة التي تفشل، ويضيع فيها الهدف، هذا ليس الوقت المناســب الذي ترمي فيه الكرة «Well, it, s fourth down and goal to go; this is no time to drop the ball»).

أخيراً، قد لا يكون اختيار أو انتقاء المفاوض للكلمات إشــارة منه إلى موقف معين وحســب، إنما يشــكل هذا الموقف ويتصوره. لقد قام توني سايمونز Tony Simons بدراســة الأســاليب اللغوية للاتصال فــي المفاوضات، ووجد أن الطــرف الذي تعبر تصريحاته عن اهتمام بحقيقة موضوع المفاوضات (أي الأشياء)، وبالعلاقة مع الطرف الآخر (الناس)، تمكّن من تحقيق حلول أفضل وأكثر تكاملاً من الأطراف التي تهتم في تصريحاتها إما بحقيقة موضوع التفاوض أو بالعلاقة مع الطرف الآخر[٥٠].

اختيار قناة الاتصال:

قد يكون هنالك تقدير مختلف لعملية التفاوض لو جرت من خلال قنوات مختلفة. فقد نفكر في المفاوضات على أنها في العادة لقاء يتم وجهاً لوجه، ولكن في واقع الأمر أن الناس يتفاوضون من خلال وســائط مختلفة للاتصال: بالهاتف أو بالكتابة، وبشكل متزايد من خلال القنوات الإلكترونية، كالبريد الإلكتروني، وأنظمة الاتصال الهاتفي المرئي، (ويشــار إليها أحياناً بالمفاوضات التفاعلية). واســتخدام قناة بعينها من هذه القنوات يشــكل فهم مهمة الاتصال، والقيم التي تتعلق بالتصرف المناســب، ولذلك، فإن اختلاف القنوات ربما يكون من المحركات المهمة لعملية التفاوض، والنتائج التي قد تسفر عنها[٥١].

والاختلاف الأســاســي الذي يميــز قناة اتصال معينة عن غيرهــا من القنوات هو الحضور الاجتماعي، وهو قدرة القناة على نقل تلميحات اجتماعية دقيقة من المرســل إلى المســتلم، تتجاوز النص الحرفي للرسالة نفســها[٥٢]. فمثلاً، كبديل للتفاعل وجهاً لوجه، يوفر التلفون قدرات الشخص في إرسال التلميحات الاجتماعية من خلال النبرة أو وتيرة الصوت، ولكنه يفتقد القدرة على التعبير من خلال تعابير الوجه أو الإيماءات

الجسدية. وفي الاتصال المكتوب، فليس هنالك غير الكلمات والرموز التي تحملها الورقة، على الرغم من أن اختيار الشخص للكلمات، والطريقة التي يرتب بها هذه الكلمات، يمكن أن تنقل رسالة معينة، من حيث الشكل والمضمون.

وقد أصبح البريد الإلكتروني وسيلة متوافرة ومنتشرة في كل مكان، للاتصالات الشخصية والتنظيمية. ومعاملة البريد الإلكتروني على أنه مجرد وسيلة أخرى للاتصال المكتوب، يعتبر تعريف بسيط من الناحية التحليلية، لأن الصفقات التي تتم عبر البريد الإلكتروني تكون في أغلب الأحيان بديلاً للاتصال الذي قد يتم من خلال الهاتف، أو وجهاً لوجه. ولذلك، ليس كافياً أن تسأل عما هو الفرق بين الاتصال عبر البريد الإلكتروني والكتابة التقليدية، إنما يجب أن نفهم أيضاً كيف يتأثر التفاعل (كالتفاوض مثلاً) عندما يختار الناس استخدام البريد الإلكتروني بدلاً من الاتصال عبر قنوات على قدرٍ عالٍ من الحضور الاجتماعي.

وخلال جزء كبير من العقد الماضي ظل الباحثون يدرسون آثار هذه القنوات بشكل عام، وآثار البريد الإلكتروني على وجه الخصوص، في عملية التفاوض والنتائج التي تسفر عنها. ولسوء الحظ، هنالك عدد قليل من النتائج الثابتة التي تشير إلى آثار واضحة. ونحن نعلم أن الأطراف المتفاعلة يمكنها بكل سهولة بناء انسجام شخصي من خلال الاتصال وجهاً لوجه مقارنة بالقنوات الأخرى[٥٣]، وأن الأشخاص الذين يتفاوضون وجهاً لوجه يميلون إلى الكشف عن المعلومات بصدق، وهو ما يؤدي إلى زيادة قدرتهم على التوصل إلى مكاسب متبادلة[٥٤]. وهنالك دليل على احتمال أن ينتهي التفاوض من خلال القنوات المكتوبة إلى طريق مسدود إذا ما قورن الوضع بالتفاوض الذي يتم وجهاً لوجه، أو عبر الهاتف[٥٥]. وتوضح الأدلة أن الذين يتفاوضون عبر البريد الإلكتروني يصلون إلى اتفاقيات أكثر كفاءة (التوزيع المتوازن للموارد) من تلك المفاوضات التي تتم وجهاً لوجه[٥٦]. وبإعطاء الشخص الفرصة للتأمل بقدر وافٍ في رسائل الطرف الآخر، وأن يستعرض ويراجع رسالته الخاصة التي يريد توجيهها إلى الطرف الآخر، فإن البريد الإلكتروني يمكن أن يساعد الأشخاص الذين تنقصهم مهارات الاتصال مع الآخرين، في تحسين أدائهم، خصوصاً أن البديل هو التفاوض بشكل عفوي أو تلقائي (وجهاً لوجه أو عبر الهاتف) مع طرف آخر قد يكون أكثر قدرة منه. ومع ذلك، فإن المفاوضين الذين يستخدمون البريد الإلكتروني قد يشعرون بالحاجة إلى الاجتهاد في بناء انسجام شخصي مع الطرف الآخر إذا ما أرادوا التغلب على جوانب القصور التي تعتري هذه القناة. (انظر الإطار ٥-١ للاطلاع على قائمة تحتوي على الطرق التي تساعد على تحقيق أعظم الأثر عندما تتم المفاوضات في بيئة واقعية).

الإطار (٥-١)

أهم عشر قواعد للتفاوض الفعلي:

١- اتخذ الخطوات اللازمة لإنشـــاء علاقات مباشرة وجهاً لوجه قبل الشروع في التفاوض، أو حتى قبل ذلك بكثير، حتى يكون هنالك صوت وصورة خلف البريد الإلكتروني.

٢- كن واضحاً بشأن استمرار العملية المعيارية أثناء التفاوض.

٣- لو حضر آخرون المفاوضات الفعلية (إلى جانبك أو بجانب الطرف الآخر)، عليك أن تتأكد من أن كل طرف يعرف هؤلاء الآخرين والسبب الذي جاء بهم.

٤- اختر قناة الاتصال (وجهاً لوجه، أو فيديو فون، أو بالصوت، أو بالبريد الإلكتروني، أو غيرها) الأكثر فاعلية لوضع جميع المعلومات والتفاصيل على طاولة المفاوضات، لكي يتســنى للطرفين النظر فيها ومعالجتها بطريقة شاملة.

٥- تجنب الكذب والمبالغة عندما تضطر إلى التعبير عن مشـــاعرك، صف مشـــاعرك بشكل واضح حتى يعلم الطرف الآخر ماهيتها والدوافع التي تقف وراءها.

٦- الأســلوب الرســمي في أخذ الأدوار ليس ضرورياً إلى حد كبير، ولكن حــاول أن توفق بين العروض والعروض المقابلة. وفي حالة عدم تأكدك من صاحب الدور، عليك أن تسأل عن ذلك صراحة وتقول: «لمن الدور الآن؟».

٧- اختبر الافتراضات التي لديك بشأن مصالح الآخرين، وعروضهم، ومقترحاتهم، أو تصرفاتهم، إذ إن قلة المقابلات وجهاً لوجه، تعني قلة المعلومات عن الطرف الآخر، والتخمين في هذه الأمور ربما يؤدي بك إلى مشاكل أنت في غنى عنها، ولذلك يستحسن أن تطرح الأسئلة.

٨- فــي الكثير مــن المفاوضات الفعلية (كالبريد الإلكتروني مثلاً) تتــم كل الاتصالات من خلال الكتابة، ولذلــك كن على حذر من الدخول في أي التزامات غير حكيمة قد تحســب عليك. كما أنه لا يجب أن تحصل على ميزة خاصة بالطرف الآخر، ولكن عليك المناقشـــة والتوضيح حتى يصل الجميع إلى اتفاق.

٩- قد يكون من الســهل أن تستخدم بعض الأساليب غير الأخلاقية في المفاوضات الفعلية لأن الحقائق يصعب توضيحها. ولكن قاوم هذا الإغراء: لأن عواقبه وخيمة، أو ربما أخطر مما تتخيل، علماً أن دليل الإدانة سيكون موجوداً عند أرشفة المفاوضات بطريقة تلقائية.

١٠- جميع الأســاليب لا تعمل بالطريقة نفســها وفي جميع الأحوال. اعمل من أجل إنشــاء أســلوبك الشــخصي في التفاوض (تعاون، تنافس) بحيث يكون مناســباً لقناة الاتصــال التي تختارها. ومن أصعــب الجوانب في التفــاوض عملية (هات- وخذ) الفعلية التي تتم علــى طاولة المفاوضات. هل يجب أن أتمســك بهذه النقطة، أم أنه الوقت المناســب للتوقف؟ هل يجب أن أطرح العرض أم أنتظر الطرف الآخر ليبدأ هو بالمبادرة؟ ولفعل ذلك، يتطلب الأمر قدراً من الحكمة.

المصــدر: مقتبــس مــن (B.R. Dineen و R. J. Lewicki) «التفــاوض في تنظيمــات فعليــة Negotiation in Virtual Organization»، في (R. Heneman, ed.) إدارة الموارد البشرية في المفاوضات الفعلية Hunan Resources Management in Virtual Organization (٢٠٠٢).

كيف يمكن تحسين التواصل في عملية التفاوض؟

نظـــراً لكثـــرة الطرق التي تؤدي إلـــى انقطاع المفاوضات وخروجها عن مســـارها، فقـــد نتعجب مـــن الحد الذي يفهم فيه المتفاوضون بعضهـــم. حيث تعتبر الإخفاقات والاضطرابات في الإدراك والتواصل من أكثر العوامل التي تسهم في توقف المفاوضات وفشلها. وقد أثبتت البحوث احتمال فشل المفاوضات حتى تلك التي تجري بين أطراف لديها أهداف متوافقة أو متكاملة، فهي إما أن تفشل في الوصول إلى اتفاق، أو تعجز عن التوصل إلى اتفاق شـــبه مثالي بسبب ســـوء الفهم للطرف الآخر أو بسبب توقف عملية الاتصال. وفيما يلي سنســـلط الضوء على ثلاثة أساليب لتحسين الاتصال في عملية التفاوض: استخدام الأسئلة، الاستماع، وتبادل الأدوار.

أ- استخدام الأسئلة:

تعد الأسئلة عناصر مهمة في المفاوضات لتأمين المعلومات، وطرح الأسئلة الجيدة يمكّـــن المفاوض من تأمين قدر كبير من المعلومات حـــول موقف الطرف الآخر، ودعم الحجج والمطالب التي يسوقها.

ويمكن تقسيم الأسئلة إلى فئتين أساسيتين: أسئلة سهلة، وأخرى صعبة المراس[٥٧]. فالأســـئلة الســـهلة تثير الانتباه أو تهيئ تفكير الطرف الآخر للمزيد من الأسئلة («هل يمكنني أن أطرح عليك ســـؤالاً؟»)، للحصول على المعلومات («كم ســـيكلف هذا؟»)، أو لتحفيز الأفكار («هل لديك أي اقتراحات لتحسين هذا الأمر؟»). وأما الأسئلة الصعبة فهـــي تقود إلى صعوبة في الحصول على المعلومات («ألا تعلم بأنه لا يمكننا أن نتحمل هـــذا ؟»)، أو تقود النقاش إلى نهاية فاشـــلة («ألا تعتقـــد بأننا تحدثنا بما فيه الكفاية حول هذا الموضوع؟»). والأسئلة الصعبة المراس ربما تولد حالة من الغضب والمدافعة لدى الطرف الآخر. وعلى الرغم من أن هذه الأسئلة قد تثمر بعض المعلومات، إلا أنها يمكن أن تجعل الطرف الآخر يشـــعر بعدم ارتياح، ورغبة متدنية في تقديم المعلومات في المستقبل.

كما يستطيع المفاوضون استخدام أسئلة بعينها لإدارة المفاوضات الصعبة أو المتعثرة، وعلى ســـبيل المثـــال عند التدخل لنقل المفاوضات بعيداً عـــن نقطة الانهيار. الجدول (٥-٢) أدنـــاه يحدد عدداً من هذه الحالات ويقترح أســـئلة محـــددة للتعامل معها[٥٨].

ويبدو أن قيمة هذه الأسـئلة تكمن في قدرتها على مسـاعدة أو إجبار الطرف الآخر على مواجهة النتائج المترتبة على تصرفه، سـواء كان يقصد ويدرك هذا التصرف أم يجهله.

الأسئلة السهلة	أمثلة
أسـئلة ذات نهاية مفتوحة وهـي التي لا يمكن الإجابة عنها بمجرد قولك لا أو نعم، كالأسـئلة التي تبدأ بكل من التالي: مَن، متى، أين، لماذا.	«لماذا تتخذ ذلك الموقف في هذه المداولات؟»
أسئلة مفتوحة - وهي التي تستدعي أفكار الآخرين.	«ما رأيك في اقتراحنا؟»
أسئلة إيحائية وهي التي توحي بالإجابة.	«ألا تعتقـد أن مقترحنـا يمثـل عرضـاً عـادلاً ومعقولاً؟»
أسئلة باردة - وهي قليلة العاطفة أو الانفعال.	«ما هو السعر الإضافي الذي يجب علينا دفعه إذا أجريت التحسينات على الميزات؟»
أسئلة معدة مسبقاً - وهي جزء من تسلسل عام لأسئلة تم إعدادها في وقت سابق.	«بعد أن تقوم بالتحسينات، متى تتوقع أن نشغله؟»
أسئلة مداهنة - تملق الخصم وأنت تسأله عن المعلومات.	«هل يمكنكم أن تتحفونا بشيء من رؤيتكم الثاقبة حول هذه المشكلة؟»
أسئلة النافذة - تساعد على معرفة ما يدور في عقل الآخر.	«هل يمكن أن تخبرنا كيف وصلت إلى هذه الخلاصة؟»
أسئلة توجيهية - تركز على نقطة محددة	«مـا هـو الإيجـار بالقـدم المربـع مـع هـذه التحسينات؟»
أسئلة قياس - لمعرفة شعور الطرف الآخر.	«ما هو شعورك تجاه مقترحنا؟»

أسئلة صعبة المراس	أمثلة
أسئلة ختامية إجبار الطرف الآخر على رؤية الأمور من زاويتك أنت.	«تريد أن تستفيد منا هنا، أليس كذلك؟»
أسئلة حرجة - تضع الطرف الآخر في مأزق، بصرف النظر عن الإجابة.	«هل تريد أن تقول لي إن هذه هي الشروط الوحيدة التي ستقبل بها؟»

أسئلة ساخنة – عالية الانفعال، وتولد ردود انفعالية.	«ألا تعتقد أننا أضعنا الكثير من الوقت في مناقشة مقترحك السخيف هذا؟»
أسـئلة ذات دوافـع – تأتـي للإثـارة، وبدون تخطيـط، ويقصـد بهـا إخراج الحـوار عن مساره.	«مادمنا نناقش هذا الموضوع، ماذا برأيك يجب أن نقول للجماعات الأخرى التي قدمت لنا مطالب مشابهة؟»
أسئلة خادعة – تظهر في شكل الأسئلة التي تبحث عن إجابات صريحة، ولكنها في الحقيقة تحمل غرضاً آخر.	«هذه وجهة نظري في هذا الحالة، ألا توافقني على ذلك؟».

المصدر: من كتاب جيرنارد نيرنبيرج، Gernard Niernberg أساسيات التفاوض Fundamentals of Negotiation (New York: Hawthorn Books ,1973) الصفحات من ١٢٥ إلى ١٢٦.
تم استخدام الجدول بإذن من المؤلف.

جدول ٥-٢ أسئلة للحالات الصعبة

الحالة	الأسئلة الممكنة
«خذه أو دعه» في شكل إنذار.	«لو جئنا ببديل آخر أكثر جاذبية، هل لا تزال تريدني أن آخذ عرضك أو أتركه؟» «هل يجب عليّ أن أقرر الآن، أم لدي بعض الوقت للتفكير في الأمر؟» «هل تشعر بضغوط لإنهاء هذا التفاوض؟»
حالة الضغط للرد في موعد نهائي غير معقول.	«لماذا لا نستطيع التفاوض حول هذا الموعد النهائي؟» «إن كنت تواجه ضغوطاً لقبول هذا الموعد النهائي، ماذا يمكنني أن أفعل لأزيل عنك شيئاً من هذا الضغط؟» «ما رأيك في بعد ظهر هذا اليوم؟ ماذا عن أول شيء في الصباح؟»

أساليب سريعة أو بطيئة.	«ما تبريرك لهذا الموقف؟» «ما العرض المعقول بالنسبة لي في رأيك؟» «ما هي في اعتقادك المعايير الواجب توافرها في القرار الأخير؟»
طريق مسدود	«ما الذي يمكن أن يفعله أي منا لسد الفجوة التي بين موقفينا؟» «ما التنازلات التي تريدها مني على وجه التحديد لكي ننهي هذا الأمر الآن؟» «إذا كانت ستة أسابيع قد مضت حتى الآن ونحن لا نزال ننظر إلى الوراء في هذا التفاوض، ما الذي كنا نتمنى إحضاره لهذه الطاولة؟»
التردد بين رفض مقترح معين أو قبوله	«ما أفضل بديل لديك لقبول عرضي هذا الآن؟» «لو رفضت هذا العرض، ما العرض البديل الذي يقدم لك أفضل مما توقعته مني؟» «كيف يمكنك التأكد من أنك ستجد عرضاً أفضل في مكان آخر؟»
سؤال عما إذا كان العرض الذي قدمته هو العرض نفسه الذي تم تقديمه للآخرين	«ما العرض المناسب في اعتقادك، وعليه، ما رأيك في العرض الذي قدمته لك الآن؟» «هل تعتقد أنه من مصلحتي أن أكون مجحفاً في حقك؟» «هل تعتقد بأن الناس يمكن معاملتهم بطرق مختلفة، مع معاملتهم جميعاً بشكل عادل؟»
محاولات للضغط، أو السيطرة أو التلاعب	«ألا يجدر بكلينا أن نخرج من هذا التفاوض ونحن نشعر بالرضا؟» «كيف كنت ستشعر لو كنت مكاني، وشعرت بالضغط الذي أشعر به أنا الآن؟» «هل تواجه ضغوطاً خارجية لإنهاء هذه المفاوضات».

المصدر: مقتبس من كتاب «عمَّ تسأل إن كنت لا تعلم ما تقول؟ What to Ask When You Don't Know What to Say?» من تأليف سام ديب Sam Deep وليلي سوسمان Lyle Sussman، 1993، تم استخدام الاقتباس بإذن الناشر.

ب- الاستماع:

الاستماع النشط، أو التأمل، هي مصطلحات تستخدم بشكل شائع في التخصصات المساندة مثل الاستشـــارات، وعلم الاستشفاء (أو العلاج)[٥٩]. فقد لاحظ المستشارون أن الاتصالات تنطوي على معاني متعددة، وعلى المستشار أن يحاول التعرف على هذه المعانـــي المختلفة دون أن يتســبب في غضب الطرف الآخــر أو يضطره إلى المدافعة. وهنالك ثلاثة أشكال رئيسية للاستماع:

١- الاســتماع السلبي، ويتعلق بتلقي الرســالة مع عدم توجيه أي رد إلى المرسل حول دقة أو تمام الاستلام. في بعض الأحيان يعد الاستماع السلبي في حد ذاته كافياً لجعل المتصل يرســل المعلومات. فقد يجد المفاوضون الذين لديهم نظراء يكثرون من الكلام (ثرثارون) أن أفضل خطة يمكنهم اتباعها هي أن يجلسوا ويستمعوا، في حين أن الطرف الآخر يعمل في النهاية من أجل موقف خاص به.

٢- التســليم أو الإقرار هو شــكل آخر من أشكال الاســتماع، وهو أنشط إلى حد ما من الاســتماع الســلبي. فعندما يقر المتلقي بشــيء معين، يومئ برأسه من وقت لآخــر، ويتابع المتحدث بعينيه، وببعض التفاعــلات التعجبية مثل «الآن فهمت» أو «مثير»، «حقيقة؟»، «بالتأكيد»، «اســتمر»، وما شــابه ذلك. وهــذه الردود كافية لتجعل المتحدثين يستمرون في إرسال الرسائل، ولكن قد يسيء المرسل تفسير هذه الــردود، ويفهما على أنها تعبر عــن اتفاق المتلقي مع موقفه، بدلاً من فهمها على أنها مجرد تفاعلات تعجبية مع الرسالة.

٣- الاستماع النشط هو الشكل الثالث من أشكال الاستماع. أي عندما يستمع المتلقون بشكل نشط، يرددون رسالة المتحدث، أو يعيدون صياغتها بلغتهم الخاصة.

وقد ظل الاســتماع النشــط هو النوع الذي ينصح باتباعه فــي المحادثات المتعلقة بتقديم الاستشــارات، مثل إرشــاد الموظف في عمله، وتحســين الأداء. وقد لا يبدو الاستماع النشط أسلوباً مناسباً عند البدء في التفاوض، وذلك على خلاف الوضع في تقديم الاستشارة حيث يكون لدى المتلقي موقف محدد وفهم واضح حيال الموضوعات. وعندما ننصح بالاســتماع النشــط لا نقترح على المتلقين أن يتفقوا تلقائياً مع موقف الطرف الآخر، ويلغوا موقفهم. ولكننا نقول إن الاســتماع النشط مهارة تشجع الناس على التعبير عن مشــاعرهم، وأولوياتهم، ومن ثم عن المواقف التي يتخذونها. وعندما يفعل الطرف الآخر ذلك، ســيفضل المفاوضون أن يفهموا موقفه أو موقفها، والحقائق

والمعلومات التي تدعم هذا الموقف، والطرق التي من خلالها يمكن المساومة حول هذا الموقف، أو التوافق معه، بما يتماشى مع خياراتهم المفضلة وأولوياتهم.

ج- قلب الأدوار:

المجادلة بشكل مستمر في النقاش من أجل موقف معين تقود إلى «عمى الاستغراق في موقف معين»، أو الدخول في دوامة من الحجج لتعزيز الذات وهو ما يمنع المفاوضين من التعرف على الصيغة الملائمة للتوفيق بين موقفهم وموقف الطرف الآخر(٦٠). ومن خلال الاستماع النشط، يسعى المرء إلى فهم وجهة نظر الطرف الآخر، وإطار الخلفية التي يستند إليها. ومع ذلك قد يعد إلى حد ما الاستماع النشط عملية سلبية. ولذلك فإن أساليب تقليب الأدوار يمكن أن تسمح للمفاوضين بفهم موقف الطرف الآخر بطريقة أشمل، من خلال المجادلة المستمرة لصالح هذه المواقف حتى يقتنع الطرف الآخر بأنهم فهموا موقفه. فمثلاً، يمكن أن يسألك أحدهم عن ردك على الحالة التي هو عليها الآن. وبذلك، يمكنك أن تصل إلى فهم موقف هذا الشخص، وربما تقر بصحته، ويمكنك أن تكتشف الكيفية التي تعدل بها الموقفين بحيث يكون من الممكن التوفيق بينهما.

وتشير البحوث إلى أن تقليب الدور قد يكون وسيلة مفيدة لتحسين التواصل والفهم الصحيح وتقدير موقف الطرف الآخر في عملية التفاوض(٦١). ولكن ليس بالضرورة أن يؤدي هذا الفهم إلى حل سهل للنزاع، خصوصاً أن التواصل الدقيق يكشف عن عدم توافق أساسي في مواقف الطرفين.

المزاج، العاطفة، والتفاوض:

لقد هيمنت على البحوث التي أجريت حول التفاوض وجهات النظر التي تفضل تحليلاً اقتصادياً منطقياً ومدركاً لعملية التفاوض. وكانت هذه الأساليب ترمي إلى تحليل عقلانية التفاوض، وتدرس إمكانية اتخاذ المفاوضين قرارات خاطئة منافية للمنطق، كما تبحث في كيفية تحسين المفاوضين للنتائج التي يمكن التوصل إليها، علماً أن هذا الأسلوب يتجاهل الدور الذي لعبته العواطف في عملية التفاوض.

إن الدور الذي يلعبه المزاج والعاطفة في عملية التفاوض ظل موضوعاً للعديد من النظريات والبحوث التي ظهرت مؤخراً خلال العقد الماضي(٦٢). والتمييز بين المزاج والعاطفة يعتمد على ثلاثة مميزات: الخصوصية، الشدة أو الوطأة، والديمومة. حيث

تكون أطوار المزاج أكثر انتشاراً، وأقل وطأة، وأكثر ديمومة من أطوار العاطفة، التي تميل إلى أن تكون أشد وطأة وموجهة إلى أهداف أكثر تحديداً[٦٣]. هنالك الكثير من التطورات الجديدة والمثيرة في دراسة المزاج والعاطفة والتفاوض، ويمكننا هنا تقديم استعراض محدود عنها. وفيما يلي بعض النتائج المختارة.

التفاوض يخلق مشاعر إيجابية وسلبية:

المشاعر الإيجابية تنجم عن انجذاب أحد الطرفين تجاه الآخر، حيث يشعر بارتياح إلى سير عملية التفاوض والتقدم الذي يحققه الطرفان، أو يكون راضياً عن النتائج التي أسفرت عنها المفاوضات[٦٤]. وعلى العكس من ذلك، المشاعر السلبية يمكن أن تنجم عن عدم الرضا عن الطرف الآخر، والشعور بعدم الارتياح لسير عملية التفاوض، وبعدم الرضا عن النتائج التي تمخضت عنها المفاوضات. وتصنف المشاعر الإيجابية ضمن ما يعرف بسعادة الفترة الواحدة، ولكننا نريد التمييز بين المشاعر السلبية بشكل أدق[٦٥]. فبعض المشاعر السلبية قد يكون سببها حالة من الانقباض أو الاكتئاب، في حين يقوم البعض الآخر على الاضطراب أو الإثارة. فالمشاعر المرتبطة بالانقباض (مثلاً خيبة الأمل، والاستياء) ربما تقود المفاوض إلى التصرف بشكل عدائي، في حين قد تدفع المشاعر المرتبطة بالاضطراب (كالخوف أو التوتر) المفاوض إلى محاولة الانتقام أو الرد بالمثل، للخروج من الحالة التي هو فيها[٦٦].

المشاعر الإيجابية لها نتائج إيجابية على المفاوضات بشكل عام:

المشاعر الإيجابية يمكن أن تؤدي إلى النتائج التالية:

- المشاعر الإيجابية تقود الأطرف المتفاوضة غالباً إلى عملية تكاملية. وقد أشار الباحثون إلى أن المفاوضين الذين لديهم مشاعر إيجابية يسعون عادة بشكل جاد من أجل التوصل إلى اتفاقية تكاملية[٦٧]، ويميلون إلى المرونة في كيفية التوصل إلى حل للمشكلة[٦٨].

- المشاعر الإيجابية تشجع على الاستمرار في التفاوض فلو شعر المتفاوضون بأنهم منجذبون بطريقة إيجابية، فمن المحتمل أن يشعروا بالثقة، ونتيجة لذلك، قد يستمرون في محاولة معالجة مشاكلهم واهتماماتهم في التفاوض، والحصول على نتائج أفضل[٦٩].

- المشـــاعر الإيجابية تنبع من الإجراءات العادلة والواضحة في عملية التفاوض. لقد قام الباحثون باستكشاف طبيعة العلاقة بين التجاوب العاطفي وممارسة العدل أثناء عملية التفاوض. وقد أشـــارت النتائج إلى أن المفاوضين الذين ينظرون إلى العملية التفاوضية علـــى أنها عملية عادلة، تتوافر لديهم مشـــاعر إيجابية، ويصبحون أقل ميلاً إلى التعبير عن المشاعر السلبية بعد اللقاء(٧٠).

ومع ذلك، نلاحظ أن المشاعر الإيجابية قد تؤدي أيضاً إلى نتائج سلبية. وذلك أولاً، لأن المفاوضين من ذوي المشـــاعر الإيجابية قد لا يتجهون إلى دراســـة الحجج المقدمة من الطرف الآخر بشكل دقيق. ونتيجة لذلك، قد يكونون أكثر عرضة لأساليب الغش والخـــداع التي يلجأ إليها الخصـــم المنافس(٧١). بالإضافة إلى ذلـــك، لأن المفاوضين ذوي المشـــاعر الإيجابية لا يركزون كثيراً على الحجج التي يقدمها الطرف الآخر، فقد يخرجون من المفاوضات بنتائج أقل من المستوى المطلوب(٧٢). وأخيراً، لو أدت المشاعر الإيجابية إلى خلق توقعات إيجابية قوية، فإن الأطراف التي لا تســـتطيع التوصل إلى اتفاقية تكاملية من المحتمل أن تشـــعر بالهزيمة بشـــكل أقوى، وربما يعاملون الطرف الآخر بالمزيد من القسوة(٧٣).

المشاعر السلبية لها نتائج سلبية على المفاوضات بشكل عام:

كما ذكرنا أعلاه، قد تكون المشـــاعر الســـلبية نابعة من الاكتئاب أو الاضطراب، وأن أحد الطرفـــين أو كليهما ربما تكون لديه هذه المشـــاعر، وقد يثيـــر تصرف أحد الطرفين رد فعل عاطفي لدى الطرف الآخر. وفيما يلي نتائج بعض الدراسات التي أجريت في هذا الشأن:

- المشـــاعر الســـلبية قد تقود الطرفين إلـــى التعامل مع الوضع على أنه تنافســـي أو توزيعـــي. والمزاج الســـلبي يزيد من احتمـــال أن ينحو أحد الطرفين إلى الســـلوك التصادمـــي تجاه الطرف الآخر(٧٤). وفي حال التفـــاوض، فإن من المحتمل أن يميل هذا السلوك السلبي إلى اتخاذ وضع توزيعي في المسائل المطروحة للتفاوض.

- المشـــاعر الســـلبية ربما تقود الأطراف إلى تصعيد النزاع. وقد يتحول الأمر إلى نزاع شـــخصي عندما يكون المزاج ســـلبياً، وخصوصاً عندما يكون كلا الطرفين في حالة من الاكتئاب أو الانقباض، والاســـتياء، وكل منهما يلقـــي باللائمة على الطرف الآخر، وقد يزداد عدد المسائل في هذا النزاع، وربما تنجرف الأطراف الأخرى إلى هذا النزاع(٧٥).

- المشاعر السلبية قد تدفع الطرفين إلى استخدام سلوكات انتقامية، ومن ثم الوصول

إلى نتائج سيئة. وقد يلجأ أحد الأطراف إلى الانتقام عندما يكون الطرفان غاضبين، وأن الصفقة السابقة بينهما جعلت أحدهما يسعى لمعاقبة الآخر[٧٦]. كما أن المشاعر السلبية قد تؤدي فعلاً إلى نتائج أقل فاعلية. وكلما وجه أحد الطرفين الاتهام للطرف الآخر باتباع سلوك هدام في الصفقة السابقة، زاد ذلك من إحساسه بالغضب وقل صبره تجاه الطرف الآخر، وهذا الوضع من شأنه أن يقلل من احتمال اكتشاف الحلول التي تحقق مصالح الطرفين معاً[٧٧].

- وقد تنبع المشاعر السلبية من السير في الطريق المسدود. عندما تنتهي المفاوضات إلى طريق مسدود، يحتمل أن يحس المتفاوضون بمشاعر سلبية مثل الغضب والاستياء، وذلك مقارنة بالمتفاوضين الذين يصلون بنجاح إلى عقد اتفاق. وتجدر الإشارة إلى أن البحوث أثبتت أن الذين تتوافر لديهم الثقة في قدرتهم على التفاوض يكونون أقل عرضة للمشاعر السلبية عندما يجدون أنفسهم أمام طريق مسدود[٧٨]. وهذا شيء مهم جداً لأن الطريق المسدود ليس سيئاً في جميع الأحوال، فالهدف النهائي هو النتيجة التي ستنتهي إليها المفاوضات، وليس مجرد التوصل إلى اتفاق.

- والواضح أن باستطاعة المشاعر الإيجابية أن تؤدي إلى نتائج سلبية، كما أن بإمكان المشاعر السلبية هي الأخرى أن تؤدي إلى الخروج بنتائج إيجابية من عملية التفاوض. وذلك أولاً، لأن المشاعر السلبية تنطوي على قيمة إشعار. إذ إنها تنذر الطرفين بأن المشكلة التي يعالجونها صعبة ومعقدة، وتحتاج إلى اهتمام، وهو ما يدفعهما إلى حلها[٧٩]. فمجرد صدور أي تعبير يدل على الغضب قد ينذر الطرف الآخر بأن هنالك مشكلة في العلاقة بين الطرفين، وهذا يجعل الطرفين يعملان معاً على حلها. إذاً، قد يلعب الغضب دور إشارة الخطر التي تدفع كلا الطرفين لمواجهة المشكلة بشكل مباشر والبحث عن حل لها[٨٠].

يمكن استخدام المشاعر إستراتيجياً في أساليب للتفاوض:

أخيراً، كنا نناقش هنا المشاعر على أنها حقيقية، ولكن نظراً للقوة التي قد تكمن في المشاعر المتمثلة في اهتزاز موقف أحد الطرفين من وجهة نظر الطرف الآخر، فقد تستخدم أيضاً بطريقة إستراتيجية ومخادعة أسلوباً للتأثير في مجرى المفاوضات. فمثلاً، قد يقوم المفاوضون بتصنع المشاعر غير الحقيقية أو يقومون بتصرفات معينة[٨١]. وبالإضافة إلى التعبير الإستراتيجي للشخص عن مشاعره (حقيقية أو مصطنعة)، ربما يشارك المفاوضون أيضاً في ضبط وإدارة مشاعر الطرف الآخر. وقد تكون لدى المفاوضين الفعليين القدرة على ضبط رسائلهم للتكيف مع الحالة

العاطفية التي يرونها في الطرف الآخر[٨٢]. ويعتبر بعض المتخصصين في علم النفس القدرة على فهم وضبط المشاعر بمثابة الاختلاف الفردي المستقر وهو ما أصبح يعرف بالذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)[٨٣].

بعض الاعتبارات الخاصة بالتواصل عند إنهاء المفاوضات:

عندما تصل المفاوضات إلى نهايتها، يجب على المفاوضين أن ينتبهوا لجانبين مهمين من التواصل والتفاوض في آن واحد، وهما: تجنب الأخطاء الفادحة، وتحقيق نهاية مرضية، وبأسلوب بناء.

تجنب الأخطاء الفادحة:

التوصل إلى نهاية للمفاوضات يتعلق بشكل عام باتخاذ القرارات بقبول العروض، ومساومة الأولويات، ومقايضة الطرف الآخر حول المسائل، أو توليفة ما من هذه العناصر. ويمكن تقسيم عملية اتخاذ القرار إلى أربعة عناصر أساسية، وهي: التشكيل، وجمع المعلومات، والوصول إلى النتائج، والتعلم من معلومات التغذية الاسترجاعية (Feed Back)[٨٤]. لقد ناقشنا العناصر الثلاثة الأولى في موضع آخر من هذا الكتاب، غير أن العنصر الرابع، وهو الخاص بالتعلم (أو الفشل في التعلم) من التغذية الاسترجاعية، يعد بشكل عام موضوع اتصال، ويتعلق بمتابعة ما كنت تتوقع حدوثه بشكل منتظم، والحذر من توقعات خدمة الذات، كما يتصل بالتأكيد على مراجعة الدروس التي تضمنتها معلوماتك من التغذية الاسترجاعية وبناء على ذلك يأتي القرار التالي تباعاً[٨٥]. وقد حذر روسو Russo وسكوماكر Schoemaker من عشرة مكائد أو مصائد يمكن أن توقع بمتخذي القرارات، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مثالية (انظر الإطار ٥-٢). وعلى الرغم من أن بعض هذه المكائد قد تكون موجودة في المراحل الأولى من عملية التفاوض، إلاّ أننا نشك في وجود عدد منها في نهاية المفاوضات، حيث تكون الأطراف في عجلة من أمرها للالتفاف على النهايات الخاسرة وتثبيت الاتفاق.

الإطار ٥-٢

مكائد (مصائد) القرار والتعلم من معلومات التغذية الاسترجاعية (Feedback) في التفاوض:

١- الاندفاع للتوصل إلى خلاصة المشكلة قبل التعرف بشكل كامل على حقيقة المشكلة (مثلاً إجبار المفاوضات في السير للوصول إلى نقطة النهاية قبل أن تنضج الأمور، وذلك بإقحام حل كمي أو مادي لمشكلة لم يتم تعريفها بشكل كامل).

٢- الثقة المفرطة للشخص في حكمه، ويتعلق بإعاقة أو تجاهل السعي لإيجاد المعلومات الواقعية، التي قد تتعارض مع افتراضاته ووجهة نظره الخاصة (مثلاً، التمسك الشديد بإستراتيجية أحادية الجانب، بصرف النظر عن المعلومات التي قد تظهر أثناء سير المفاوضات).

٣- عمى الإطار، وهو يتعلق بفهم المشكلة على نحو خاطئ، ثم حلها، ويصاحب ذلك تجاهل الخيارات، وعدم النظر إلى الأهداف لأنها لا تناسب الإطار المستخدم (مثلاً، اختصار حل نزاعات معقدة في مجرد إجراءات مبسطة وملموسة، كالمال).

٤- عدم وجود إطار، ويتعلق بالفشل في اختبار أطر مختلفة لمعرفة ما إذا كانت تناسب المشاكل التي تجري مناقشتها، أو تتأثر بشكل مفرط بالإطار الذي يختاره الطرف الآخر (مثلاً، الموافقة على نتيجة دون النتيجة الأفضل، لأن الطرف الآخر استفاد من كرهنا لعدم التوصل إلى اتفاق - انظر نيل Neal وبازرمان Bazerman، ١٩٩٢).

٥- مقاربات قصيرة النظر، وتتعلق بإساءة استخدام الإرشادات والقواعد، كنقاط مرجعية مناسبة (مثلاً قبول التزام الطرف الآخر بأنه سيبدأ صفحة جديدة، بينما التجارب السابقة تشير إلى أنه في الواقع من غير المحتمل أن يفعل ذلك).

٦- التصويب من السنام، ويتعلق بإدارة قدر كبير من المعلومات في عقل الشخص بدلاً من تبني واستخدام عملية منهجية للتقييم والاختيار (مثلاً، الاعتماد على إحساسه الداخلي، أو بالنظر بالعين المجردة فقط عندما ينظر الشخص في إمكانية قبول حل معين، وأن يثق بأن تلك المشكلات لن تحدث، أو بإمكانية معالجتها بسهولة لو حدثت).

٧- فشل المجموعة، ويتعلق بعدم إدارة عملية المجموعة بشكل فعال، والافتراض بدلاً من ذلك أن الأشخاص الأذكياء وذوي النوايا الحسنة يمكنهم إنتاج قرار تنسيقي على قدر كبير من القوة (انظر ما كتبه جينس Jenis, s عام ١٩٨٢ عن «التفكير الجماعي Groupthink»، مثلا لإزالة قرارات المماطلة، يمكن للمجموعة أن تصوت على قبول القرار، وبذلك تحرم الأقلية التي لم تصوت على القرار، ويتم إيقاف عملية التشاور قبل أن تحقق التكامل الذي كان يمكن أن تحققه).

٨- تضليل الذات بشأن المعلومات من التغذية الاسترجاعية، ويتعلق بالفشل في استخدام هذه المعلومات بشكل صحيح، وذلك إما لحماية الشخص لذاته من خلال تحيز الإدراك المتأخر (مثلاً التعامل مع الخجل من تعرضه للهزيمة من الطرف الآخر بسبب غياب معلومات جيدة أو الفشل في الاستعداد الصارم لمواجهة الموقف).

٩- عدم التقيد بالمسار، ويتعلق بأن يفترض الشخص أن التعلم يأتي تلقائياً، وهو من ثم لا يحتفظ بسجلات منهجية منتظمة للقرارات والنتائج ذات العلاقة (مثلاً، تجاهل المكاسب والصفقات التي تم تحقيقها بالتنازلات والمقايضات التي تمت أثناء عملية التفاوض، أو عدم تطبيق الدروس المستفادة من إحدى حلقات التفاوض، في المفاوضات المستقبلية).

١٠- فشل الشخص في مراجعة عملية اتخاذ القرارات الخاصة به، ويتعلق بالفشل في وضع واستخدام خطة لتجنب المكائد التي ذكرناها، أو عدم القدرة أو عدم الرغبة في فهم الشخص لأسلوبه الخاص بشكل شامل، (والتمسك بعناد بمنهج معيب وخاطئ وغير ملائم للتفاوض، حتى في ظل الفشل المتكرر والنتائج الضعيفة).

المصدر: مقتبس من روسو Russo وسكوميكر Schoemaker، ١٩٨٩.

تحقيق النهاية المُرضية:

يطــرح غــاري كاراس Gary Karrass نصيحة محددة حــول التواصل قبيل نهاية التفــاوض(٨٦)، وبالتركيــز على مفاوضــات البيع على وجه الخصــوص يطلب كاراس Karrass مــن المفاوضين «أن يعرفوا متى يوقفون التفاوض» وذلك لتجنب تســليم أية معلومات دونما حاجة إلى ذلك، والإحجام عن التصريح بأي «تعليقات خرقاء» قد تدفع نظيرك المتردد أصلاً، إلى الابتعاد عن الاتفاق الذي كان مستعداً تقريباً للموافقة عليه. فقــد يدرك الجانب الآخر «هذه التفاهة» عندمــا يتعرف على زلات خصمه وتعليقاته الخرقــاء، ويرفــض الرد عليها حتــى لا تلهيه عن الموضوع الأساســي. وينبه كاراس Karrass إلــى ضرورة مراقبــة إخفاقات اللحظة الأخيرة، (الجــدال حول التفاصيل الهامشية، ومناقشة الأمر انطلاقاً من إدراك متأخر) من قبل الأطراف التي لم تشارك في عملية المســاومة، ولكنها تملك الحق في مراجعتها أو تتحمل مســؤوليتها. ويؤكد كاراس Karrass على أهمية توقع هذه الإخفاقات والاســتعداد للتعامل معها بكل ثقة. وأخيراً، يشــير كاراس Karrass إلى أهمية تلخيص الاتفاقية في نص مكتوب، اعترافاً بأن الطرف الذي يقوم بكتابة العقد يكون في موقف يمكنه من أن يحقق بوضوح هدف الاتفاق وتطبيقه.

خلاصة الفصل:

عالجنا في هذا الفصل دور الإدراك والتواصل في عملية التفاوض من عدة جوانب. فقد تناولنا طريقة فهم المفاوضين لعملية التفاوض والدور الذي تلعبه عملية الاتصال في المفاوضات والنتائج التي تسفر عنها.

ويناقــش الجزء الأول من الفصل عملية الإدراك والتفاوض، فقد بدأ باســتعراض مختصــر لعملية التبصير، وتطــرق إلى الكيفية التي يؤثر بها التأطير والتشــكيل في الإدراك في التفاوض، وكيف أن إعادة التشــكيل أو التأطير وتوسيع القضية يؤدي إلى تغيير الفهم لدى المفاوض أثناء عملية التفاوض. ثم اســتعرض الفصل بعد ذلك بعض النتائج التي أســفرت عنها البحوث حول التحيــز الإدراكي في التفاوض، وتناول طرق إدارة سوء أو ضعف الإدراك الحسي والتحيز الإدراكي في عملية التفاوض.

وتناولت المناقشــة بعد ذلك ما يقال أثناء التفــاوض. فبدلاً من أن يكون التفاوض مجــرد تبادل للخيارات المفضلة من الحلول، فقد يغطي عدد كبير من الموضوعات في بيئــة يحاول فيها كل طرف أن يؤثر في الطرف الآخر. وقد تلا ذلك بحث مســألتين

لهما علاقة بكيفية اتصال الأطراف فيما بينها في عملية التفاوض، هما: استخدام اللغة، واختيار وسيلة الاتصال.

وفي الأقسام الثلاثة الأخيرة من هذا الفصل، استعرضنا كيفية تحسين الاتصال، والمزاج والمشاعر أو العواطف في عملية التفاوض، وتناولنا كذلك بعض الاعتبارات الخاصة بالاتصال عند اختتام عملية التفاوض.

الهوامش:

١- بابوك، Babock، وانغ Wang، ولونستين Loewenstein، ١٩٩٦ : دي درو De Dreu، وفان لانج Van Lange، ١٩٩٥ : تومبسون Thompson، ١٩٩٥ : تومبسون Thompson، و هاستي Hastie، ١٩٩٠ أ.

٢- شريف Sherif، هارفي Harvey، وايت White، هود Hood، وشريف Sherif، ١٩٨٨.

٣- كوبر Cooper، ١٩٨١.

٤- برونر وتاجيري Bruner and Tajiuri، ١٩٥٤.

٥- المرجع السابق.

٦- باتسون Batson، ١٩٧٢، غوفمان Goffman، ١٩٧٤.

٧- بوتنام وهولمر Putnam and Holmer، ١٩٩٢، ص ١٢٩.

٨- الأســس التي يقوم عليها هذا المنهج تعتمد على نظرية القرار الســلوكي (behavioral decision theory) ونظرية التقدير للقرار البشــري، واتخاذ القرار (مثلاً بازرمان Bazerman، ١٩٩٨، ونيل وبازرمان Neal and Bazerman، ١٩٩١، وتفيرســكي وكانيمــان Tversky and KahnemannK ١٩٨١).

٩- لمراجعــة هذا الموضوع انظر بازرمــان Bazerman وكارول Carrol، ١٩٨٧، ونيل وبازرمان Neal and Bazerman، ١٩٩٢ب، تومبســون Thompson، هاســتي Hastie، ١٩٩٠، حــول ما إذا كان ســوء فهم المتفاوضين للمعلومات أو ســوء معالجتهم لها سيبقى نقاشاً فنياً في أدبيات الاتصال والتفاوض، وهو خارج الموضوع الذي يعالجه هذا الكتاب.

١٠- بروكنر BrocknerK، ١٩٩٢، وستو Staw، ١٩٨١.

١١- بازرمــان Bazerman، ما غليــوزي Magliozzi، ونيل Neal، ١٩٨٥، ونيــل وبازرمان Neal and Bazerman، ١٩٩٣، ثومبسون Thompson، ١٩٩٠.

١٢- بينكلي Pinkley، غريفين Griffin، ونورث كرافت Northcraft، ١٩٩٥، ثومبســون Thompson، هاستي Hastie، ١٩٩٠أ، ١٩٩٠ب.

١٣- هارينك Harink، دي درو de Dreu، فان فيانن van Vianen، ٢٠٠٠.

١٤- ديكمــان Diekmann، تنبورنســل Tenbrunsel، شــاه Shah، ســكروث Schroth، وبازرمــان Bazerman، ١٩٩٦؛ كريستينســن وجارلينــج kristensen and Garling، ١٩٩٧؛ ريتوف Ritov، ١٩٩٦.

١٥- نورث كرافت Northcraft ونيل Neal، ١٩٨٧.

١٦- وتفيرسكي وكانيمان Tversky and KahnemannK، ١٩٨١.

١٧- بازرمــان Bazerman، ماغليوزي Magliozzi، ونيــل Neal، ١٩٨٥، دي درو de Dreu، كارنيفال Carneval، إيمانــس Emans، وفان دي فليرت van De Vliert، ١٩٩٤؛ نيل Neal، هوبر Huber،

نــورث كرافت Northcraft، ١٩٨٧؛ ســكور Schurr، ١٩٨٧. ولكن بوتوم Bottom (١٩٩٨) يقدم دليــلاً على تأثيــر التأطير والميل إلى المخاطرة في حصيلــة المفاوضات تختلف باختلاف طبيعة المهمة التفاوضية.

١٨- ونيل وبازرمان Neal and Bazerman، ١٩٩٢ب، صفحة ٥٠.

١٩- بول Ball، وبازرمان Bazerman، وكارول Carroll، ١٩٩١؛ وبازرمان Bazerman وســام ويلسون Samwelson، ١٩٩٣. فورمان ومورنيغان Foreman and Murnighan، ١٩٩٦.

٢٠- نيل وبازرمان Neal and Bazerman، ١٩٩٣.

٢١- ليم Lim، ١٩٩٧.

٢٢- بوتوم وبايس Bottom and Paese، ١٩٩٩.

٢٣- هايدر Heider ١٩٥٨.

٢٤- جونز ونيسبيت Jones and Nisbett، ١٩٧٦.

٢٥- باب كوك Babcock، وانغ Wang، لوينشتين Lowenstein، ١٩٩٦.

٢٦- دي درو de Dreu، ناوتا Nauta، وفان دي فليرت van De Vliert، ١٩٩٥.

٢٧- روس Ross، غرينز Greene، وهاوس House، ١٩٧٧.

٢٨- كانيمان Kahneman، نيتسك Knetsch، تالر Thaler، ١٩٩٠.

٢٩- بازرمان Bazerman، مور Moor، وجيلليسبي Gillespie، ١٩٩٩، ص ١٢٨٨.

٣٠- كارول Carroll، بازرمان Bazerman، وموري Maury، ١٩٨٨.

٣١- كارول Carroll، ديلكوي Delqui، هالبيرن Halpern، وبازرمان Bazerman، ١٩٩٠.

٣٢- ستيللينجر Stillenger، إيبلبوم Epelbaum، كيلتنر Keltner، وروس Ross، ١٩٩٠.

٣٣- نيل وبازرمان Neal and Bazerman، ١٩٩٢ب.

٣٤- ستيللينجر Stillenger، ١٩٩٠.

٣٥- باب كوك وونشــتاين Babcock and Loewenstein، ١٩٩٧؛ فورمان ومورنيغان Foreman and MurnighanK، ١٩٩٦؛ ثومبسون Thompson، هاستي Hastie، ١٩٩٠أ.

٣٦- أروناكالم وديلالا Aronachalm and Dilla، ١٩٩٥.

٣٧- كانيمان وتفيرسكيKahnemannK and Tversky، ١٩٧٩.

٣٨- ألكسندر Alexander، سكيول Schul، وباباكوس Babakus، ١٩٩١.

٣٩- كارنيفال Carnevale، برويت Pruitt، وسيلهيمر Seilheimer، ١٩٨١.

٤٠- وينجــار Weingar، هايــدر Hyder، وبريتــولا Prietula، ١٩٩٦؛ أوليكالنز Olekalns، ســميث Smith، ووالش Walsh، ١٩٩٦.

٤١- توتزاور Tutzauer، ١٩٩٢، ص ٦٧.

٤٢- المرجع السابق.

٤٣- بينكلي Pinkley، ١٩٩٥؛ بينكلي Pinkley، نيل Neal، بينيت Bennett، ١٩٩٤.

٤٤- ثومبسون Thompson، فاللي Valley، وكرامر Kramer، ١٩٩٥.

٤٥- بايز وشابيرو Bies and Shapiro، ١٩٨٧؛ شابيرو Shapiro، ١٩٩١.

٤٦- سيتكين وبايز Bies Sitkin and، ١٩٩٣.

٤٧- بريت Brett، شابيرو Sapiro، وليتل Lytle، ١٩٩٨.

٤٨- المرجع السابق.

٤٩- جيبون Gibbons، براداك Bradac، بوش Busch، ١٩٩٢.

٥٠- سيمونز Simons، ١٩٩٣.

٥١- بازرمان Bazerman، كيورهان Curhan، مور Moore، وفاللي Valley، ٢٠٠٠؛ ليويكي ودينين Lewicki and Dineen، ٢٠٠٢.

٥٢- شورت Short، ويليامز Williams، وكريستي Chrsty، ١٩٧٦.

٥٣- دروليت وموريس Drolet and Morris، ٢٠٠٠.

٥٤- فاللي Valley، موغ Moag، بازرمان Bazerman، ١٩٩٨.

٥٥- المرجع السابق.

٥٦- كروسون Croson، ١٩٩٩.

٥٧- نيرنبيرج Nierenberg، ١٩٧٦.

٥٨- ديب Deep، سوسمان Sussman، ١٩٩٣.

٥٩- روجرز Rogers، ١٩٥٧، ١٩٦١.

٦٠- راوبوبورت Rapoport، ١٩٦٤.

٦١- جونسون Johnson، ١٩٧١؛ والكوت Walcott، هوبمان Hopmann، وكينغ King، ١٩٧٧.

٦٢- لمراجعة البحوث التي كتبت حول العواطف في المفاوضات، انظر أليرد Allred، ماللوزي Mallozi، ماتسوي Matsui، ورايا Raia، ١٩٩٧؛ باري Barry، فولمر Fulmer، وفان كليف Val Kleef، ٢٠٠٢، باري وأوليفر Barry and Oliver، ١٩٩٦؛ كومار Kumar، ١٩٩٧.

٦٣- فورقاس Forgas، ١٩٩٢؛ باروت Parrott، ٢٠٠١.

٦٤- كارفر وسكير Karver and Scheir، ١٩٩٠.

٦٥- كومار Kumar، ١٩٩٧.

٦٦- هيغينز Higgins، ١٩٨٧، بيركويتز Berkowitz، ١٩٨٩.

٦٧- كارنيفال وأيسن Carnevale and Isen، ١٩٨٦.

٦٨- أيسن وبارون Isen and Baron، ١٩٩١.

٦٩- كرامر Kramer بوميرينك Pomerenke، وونيوتن Newton، ١٩٩٣.
٧٠- هيغتفيدت وكيليان Hegtivedt and Killian، ١٩٩٩.
٧١- بليس Bless، بوهنر Bohner. شوارتز Shwartz، وستراك Strack، ١٩٨٨.
٧٢- كومار Kumar، ١٩٩٧.
٧٣- باروت Parrott، ١٩٩٤.
٧٤- فيتش وغريفيس Vietch and Griffis، ١٩٧٦.
٧٥- كومار Kumar، ١٩٩٧.
٧٦- آلريد Allred، ١٩٩٨؛ بايس وتريب Bies and Tipp، ١٩٨٨.
٧٧- آلريد Allred، مالوزي Mallozzi، ماتسوي Matsui، ورايا Raia، ١٩٩٧.
٧٨- أو كونر وآرنولد O,Connor and Arnold، ٢٠٠١.
٧٩- فادي فاليرت van de Valiert، ١٩٨٥.
٨٠- دالي Daly، ١٩٩١.
٨١- باري Barry، ١٩٩٩.
٨٢- ثومبسون Thompson، نادلر Nadler، كيم Kim، ١٩٩٩.
٨٣- ماير Mayer، سلوفي Slovey، كاروسو Caruso، ٢٠٠٠.
٨٤- روسو وسكوماكر Russo and Schumaker، ١٩٨٩.
٨٥- المصدر السابق نفسه، صفحة ٣.
٨٦- كاراس Karrass، ١٩٨٥.

الفصل السادس
اكتشاف واستغلال وسائل التأثير في التفاوض

سنقوم في هذا الفصل بالتركيز على عملية التأثير في التفاوض. ونقصد بالتأثير الوسائل أو الأدوات التي يمكن أن يستخدمها المفاوضون لكي يعطوا ميزة لأنفسهم، أو يزيدوا من احتمال تحقيق أهدافهم. وكل المفاوضين يحبون التأثير، لأنهم يريدون معرفة ما يمكنهم فعله للضغط على الطرف الآخر، أو لإقناعه بأن ينظر إلى الأمور بأعينهم، أو لدفعه لإعطائهم ما يريدون، أو لتغيير رأيه حيال المسألة موضوع التفاوض. وقد تحدثنا من قبل في الفصلين الثالث والرابع عن الكثير من أساليب الفعالية أو التأثير، إذ إن أساليب المساومة التوزيعية، وكذلك أساليب التفاوض التكاملي، كلها أساليب للتأثير، يتم استخدامها من أجل تحقيق أفضل اتفاق لصالح أحد الطرفين أو كليهما.

ويتناول هذا الفصل مفهوم التأثير بما يتناسب واستخدام القوة والتأثير. ومن المهم جداً أن ندرك الفرق بين الاثنين. فنحن نتناول القوة على أنها إمكانية لتغيير مواقف وتصرفات الآخرين، التي يضعها الشخص في وضع معين. ومن ناحية أخرى، التأثير يمكن أن نعتبره قوة فاعلة، كالرسائل والأساليب التي يلجأ إليها الشخص لكي يتمكن من تغيير أساليب أو مواقف الآخرين أوكليهما. ونقول بشكل موجز، القوة هي إمكانية التأثير، في حين أن التأثير هو تطبيق أو تنفيذ القوة على الواقع[1].

وسنبدأ بتعريف طبيعة القوة، ومناقشة بعض القوى المحركة لاستخدامها في التفاوض. وسنركز على مصادر القوة التي تمنح المفاوضين القدرة على التأثير. وسنقوم بمعالجة أهم ثلاثة من هذه المصادر، وهي: المعلومات والخبرات، السيطرة على الموارد، والمنصب الذي يحتله الشخص في منظمة بعينها أو شبكة. ومن بعد ذلك ننتقل لمناقشة عملية إدارة هذه القوة (التأثير)، وهي التي سنتعامل معها على أنها محاولات لتغيير وجهة نظر الطرف الآخر، أو موقفه أو سلوكه.

التأثير باعتباره ميزة: لماذا تكون القوة مهمة بالنسبة للمفاوضين؟

يستخدم التأثير في أغلب الأحيان مرادفاً للقوة. ويعتقد أغلب المفاوضين بأن القوة مهمة في التفاوض، لأنها تمنح أحد الطرفين ميزة أو مزيّة على الطرف الآخر. والمفاوضون الذين يتمتعون بهذه الميزة، يرغبون عادة في استخدامها لضمان الحصول على أكبر حصة ممكنة من نتائج المفاوضات، أو التوصل إلى الحلول المفضلة لديهم.

والسعي لممارسة التأثير في عملية التفاوض ينبع عادة من استشعار أحد أمرين:

١- اعتقاد المفاوض بأنه حالياً يملك قدراً من التأثير أقل مما لدى الطرف الآخر. وفي هذه الحالة، يعتقد المفاوض أن الطرف الآخر لديه بعض الميزات التي يمكنه استخدامها، وهو من ثم سيلجأ إلى استخدامها، ولذلك يسعى للحصول على المزيد من القوة لمعادلة أو موازنة تلك الميزات التي يتمتع بها الطرف الآخر.

٢- اعتقاد المفاوض بأنه في حاجة إلى قدر من التأثير أكبر مما يحتاجه الطرف الآخر، وذلك لزيادة إمكانية تحقيق النتائج التي يريدها. وفي هذا السياق، يعتقد المفاوض أن المزيد من القوة ضروري لاكتساب ميزة معينة أو للمحافظة على ميزة موجودة لديه أصلاً، ليستخدمها في مفاوضات قادمة.

ومن بين هذه المعتقدات، هنالك بعض المسائل المهمة تتعلق بالوسائل والدوافع. فالوسائل ربما يتم تصميمها لمساعدة المفاوض في تحسين قوته، أو لإضعاف قوة الطرف الآخر، ومن ثم خلق حالة من تكافؤ القوة (كلا الطرفين لديهما قوى متعادلة أو متوازنة نسبياً)، أو خلق حالة من اختلال القوة (قوة أحد الطرفين أكبر من الآخر). وأسئلة الدوافع تتعلق بماهية الأسباب التي تدفع المفاوضين إلى استخدام هذه الوسائل. وفي أغلب الأحيان، يستخدم المفاوضون الوسائل المصممة لمعادلة القوة وسيلة لخلق التوازن في ميدان التفاوض. وهذه الأساليب تقلل من قدرة أي من الطرفين للسيطرة على العلاقة، وتكون في أغلب الأحيان أساساً لدفع المناقشات باتجاه الاتفاق التعاوني أو التوافقي أو التكاملي. وبالمقابل يمكن أن يلجأ المفاوضون إلى استخدام الوسائل المصممة لخلق اختلال القوة رغبة في اكتساب ميزة، أو لإحباط تأثير القوة التي يملكها الطرف الآخر. وهذه الأساليب تساعد في تحسين قدرة أحد الطرفين للهيمنة على العلاقة، وتصبح في أغلب الأحيان منطلقاً لإستراتيجية تنافسية أو قائمة على الهيمنة، ومن ثم الوصول إلى اتفاق توزيعي. الإطار (٦-١) يقدم وصفاً هيكلياً لفوائد استخدام القوة وسيلة للتفاوض.

وبشكل عام، يجد المفاوضون الذين لا يهتمون بالقوة، أو لديهم تناسب في القوة، أن مداولاتهم تسير بكل سهولة وتسير باتجاه النتائج المقبولة والمرضية للطرفين. وبالمقابل، يحتمل أن يسعى المفاوضون الذين يهتمون بالقوة، أو يتجهون إلى معادلة أو تجاوز قوة الطرف الآخر، للتوصل إلى حل لتفادي خسارة المفاوضات (موقف دفاعي) أو تحقيق الفوز بها (موقف هجومي).

ويتم إقحام القوة في اللجوء إلى استخدام الكثير من وسائل التفاوض، كالتلميح للطرف الآخر بأنه يملك بدائل جيدة (أفضل بديل للاتفاق التفاوضي Best Alternative to a Negotiated Agreement) أو ما يعرف بـ (BATNA)، حتى تزيد من تأثيرك في سير

المفاوضات. ومع ذلك، هنالك عدد قليل نسبياً من الدراسات البحثية قامت بالتركيز خصوصاً على وسائل القوة والتأثير في عملية التفاوض. والكثير من النتائج التي ناقشها في هذا الفصل، قد تم جمعها من دراسات عديدة حول كيفية تأثير المديرين بعضهم في بعض المنظمات، وحول كيفية استخدام الإقناع بطريقة فاعلة في الاتصال والتسويق. وسنحاول قدر المستطاع تطبيق هذه النتائج في حالات التفاوض.

تعريف القوة:

في المعنى العام، يمكننا القول إن أناساً بعينهم يتمتعون بالقوة «إذا كانت لديهم القدرة على تحقيق النتائج التي يريدونها» أو «بالدفع باتجاه تحريك الأمور لتتم بالطريقة التي يريدونها»[٢]. ولكن ثمة مشكلة هنا، حيث يبدو أن هذا التعريف يركز على القوة على أنها مطلقة وقسرية. ومن الصعب جداً أن تفهم كيفية استخدام القوة في عملية التفاوض. غير أننا نفضل ما يمكن تسميته بالتعريف التناسبي للسلطة.

فالشخص الفاعل... يملك القدرة في حالة معينة (قوة ظرفية) لدرجة أنه يمكنه تحقيق المقاصد (الأهداف، والرغبات، والمقتضيات) التي يحاول تحقيقها في تلك الحالة. والقوة مفهوم تناسبي، فهي لا تستقر أو تكمن في ذات الشخص، بل تكمن في علاقة هذا الشخص بالبيئة التي من حوله. ولذلك فإن القوة التي يملكها الشخص في وضع معين تحددها خواص ومميزات ذلك الوضع، بالإضافة إلى مميزاته الخاصة[٣].

وقبل أن نتجاوز هذه النقطة، نريد أن نلفت الانتباه إلى ضعف أي نقاش يتناول القوة. فقد كان من الجيد لو أننا تمكنا من كتابة هذا الفصل وقمنا بتحديد مراجعة شاملة لمصادر القوة المتاحة للمفاوضين، والتركيبة الرئيسية لقواعد القوة التي تم جمعها لتكون بمثابة إستراتيجيات لممارسة التأثير، والظروف أو الأوضاع التي يجب أن تستخدم فيها كل إستراتيجية. ولكن لسوء الحظ هذه المهمة ليست صعبة وحسب، بل هي مستحيلة، وذلك لسببين رئيسيين:

أولاً: استعمال القوة بأسلوب فعال يحتاج إلى لمسات دقيقة ورشيقة، والنتائج المترتبة عليها قد تختلف من شخص لآخر. فعلى يد أحد المستخدمين يمكن لأدوات القوة أن تصنع الكثير من النجاحات والإنجازات، في حين قد تؤدي هذه الأدوات بيد مستخدم آخر إلى كابوس من الظلم والفوضى.

ثانياً: ليست العناصر الفاعلة والأهداف وحدها تتغير من حالة إلى أخرى، ولكن السياق الذي تعمل فيه أدوات القوة عرضة للتغيير هو الآخر. ونتيجة لذلك، أفضل ما يمكن أن نفعله هو أن نحدد عدداً قليلاً من المصادر الأساسية للقوة والإستراتيجية الرئيسية المصاحبة لها.

الإطار (٦-١)

المصالح والحقوق والقوة في عملية التفاوض

إحدى طرق التفكير حول الدور الذي تلعبه القوة في عملية التفاوض لها علاقة بالطرق الأخرى، ومن ذلك، الخيارات البديلة في إستراتيجية التفاوض. في الفصل الثاني قمنا بتقديم هيكل تم إعداده بواسطة كل من يوري Ury، وبريت Brett، وغولد بيرج Goldberg[٤]، حيث يقارن هذا الهيكل بين ثلاثة مناهج إستراتيجية مختلفة في المفاوضات، وهي: المصالح، الحقوق والقوة في عملية التفاوض.

- يركز المفاوضون على المصالح، حيث يجتهدون لمعرفة مصالح وأولويات بعضهم باعتبارها وسيلة للعمل من أجل التوصل إلى اتفاق مرضٍ للطرفين.
- كما يركز المفاوضون على الحقوق، حيث يسعون لحل النزاع باستجلاب قواعد أو معايير تستند إلى أسس القانون، والعدل، أو ربما على عقد موجود أصلاً.
- كذلك يركز المفاوضون على القوة، حيث يستخدمون التهديدات أو وسائل أخرى لإجبار الطرف الآخر على تقديم التنازلات.

ويفترض هذا الهيكل أن المناهج الثلاثة كلها قد توجد في حالة واحدة، ويختار المفاوضون المنهج الذي يركزون عليه. ولكن هل المفاوضون يستخدمون فعلاً هذه المناهج الثلاثة؟ وهل يجب عليهم ذلك؟ ففي دراسة قام بها كل من آن ليتل Ann Lytle، وجين بريت Jean Brett، وديبرا شابيرو Debra Shapiro، حول نزاع مصطنع بين شركتين، وجدت الدراسة أن أغلب المفاوضين يتنقلون بين هذه الإستراتيجيات الثلاث - أي المصالح، الحقوق، والقوة - في ذات النزاع. كما تبين للباحثات في الدراسة نفسها أن المفاوضين يميلون إلى استخدام هذه الإستراتيجيات بشكل تبادلي. وإستراتيجية القوة القسرية، على سبيل المثال، يمكن مواجهتها بالمقابل بإستراتيجية القوة، وهو ما قد يؤدي إلى نتائج سلبية أو إلى اتفاقية ضعيفة وهشة، أو قد لا يسفر عن اتفاق.

وتشير نتائج الدراسة أيضاً إلى أن أساليب القوة (وكذلك أساليب الحقوق) ربما تكون الأكثر فائدة عندما يرفض الطرف الآخر أن يتفاوض أو عندما تتوقف المفاوضات وتظهر الحاجة إلى استئنافها. وفي هذه الحالات، لا تنشأ مخاطر كثيرة باستخدام التهديدات التي تستند إلى القوة أو الحقوق، ولكن التهديد في حد ذاته ربما يساعد الطرف الآخر على تقدير صعوبة الموقف.

ونجاح أساليب القوة (وكذلك أساليب الحقوق) يعتمد إلى حد كبير على كيفية تطبيقها. فلكي تكون التهديدات فاعلة، لا بد من أن تكون محددة ومعقولة، وتستهدف المصالح ذات الأولوية القصوى لدى الطرف الآخر. وفيما عدا ذلك، فإن الطرف الآخر تكون لديه حوافز للامتثال لهذه التهديدات. وتأكد دائماً من أنك تترك الطريق مفتوحاً للطرف الآخر «ليتجنب» التهديد، ويحفظ ماء وجهه، ويستأنف المفاوضات حول المصالح.

المصدر: مقتبس من ليتل A. L. Lytle، وبريت J. M. Brett، وشابيرو D. Shapiro «الاستخدام الإستراتيجي للمصالح والحقوق والسلطة في حل النزاعات»، مجلة التفاوض ١٥ (١) (١٩٩٩)، الصفحات ٣١-٥١.

الاطار (٦-١) مصادر القوة

مصادر القوة	الوصف
المعلومات والخبرات	جمع وعرض البيانات التي يراد استخدامها في تغيير وجهة نظر الطرف الآخر حيال موضوع معين؛ وبالنسبة (للخبرات) جمع المعلومات، أو السيطرة على جهاز معلوماتي، في مشكلة أو مسألة معينة.
السيطرة على الموارد	تراكم الأموال، والمواد الخام والعمالة والوقت، والأجهزة التي يمكن استخدامها محفزات لتشجيع الانصياع، أوعقوبة لعدم الانصياع.
المنصب	القوة التي يستمدها الشخص من وجوده في منصب معين ضمن هيكل تنظيمي معين، يقود إلى نوعين مختلفين من التأثير: • السلطة الرسمية: وهي مستمدة من تولي الشخص منصباً مهماً في منظمة ذات تسلسل هرمي. • الحصول على المعلومات أو السيطرة عليها، أو على تدفقها، بفضل الموقع الذي يحتله الشخص في الشبكة.

مصادر القوة - كيف تُكتسب القوة؟

إن فهــم الطــرق المختلفة التي تمارس بها القوة، يمكــن أن يتحقق بالنظر أولاً في المصادر المختلفة للقوة. ومن خلال ما قام به كل من فرنش French ورافين Raven في عملهما حول بذور التطور للمســتقبل، حددا خمسة أنواع أساسية، وهي: قوة الخبير، وقوة المكافأة، والقوة القســرية، والقوة المشروعة، وقوة المرجع[٥]. وعلى الرغم من أن الكثير من المناقشــات المعاصرة للقوة لا زالت تعتمد على هذه الرموز، إلا أننا ســنركز اهتمامنا على ثلاثة فوارق محددة هي: المعلومات والخبرات، الســيطرة على الموارد، وقوة المنصب (انظر الاطار ٦-١).

القوة التي تستند إلى المعلومات والخبرة:

في ســياق عملية التفاوض، ربما تكون المعلومات من أكثر مصادر القوة انتشــاراً. وقوة المعلومات تستمد من قدرة المفاوض على جمع وتنظيم البيانات ليدعم بها موقفه، وحججه، والنتائج التي يرغب في تحقيقها. ويمكن للمفاوضين أيضاً أن يستخدموا المعلومات وسيلة للتصــدي لموقف الطرف الآخــر، أو النتائج التي يرغب في تحقيقهــا، أو لتقويض فاعلية الحجج التفاوضية للطرف الآخر. وحتى في أسهل حالات التفاوض، يتخذ المفاوض موقفاً معيناً، ثم يســوق الحجج والوقائع لدعم هذا الموقف. أريد مثلاً بيع دراجة نارية مستعملة بمبلــغ (١٥٠٠) دولار، فتقول أنت: إن الدراجة تســاوي (١٠٠٠) دولار فقط. فأقول لك:

إنني دفعت مبلغاً كبيراً لشـــرائها، ثم أشـــير إلى حالتها الجيـــدة، ومواصفاتها المغرية، ثم أبين لك الســـبب الـــذي جعلها تعادل مبلغ (١٥٠٠) دولار. فتقـــول أنت: إن عمر الدراجة الآن خمس ســـنوات، وتشـــير إلى الخدوش في طلائها، ومواطن الصدأ، وتعلق قائلاً: إن الإطـــارات هي الأخـــرى قديمة ومتهالكة وتحتاج إلى اســـتبدال. وتقول لي أيضاً: إنك لا تســـتطيع أن تدفع هذا المبلغ. وبعد عشرين دقيقة من النقاش حول الدراجة النارية، نكون قد تبادلنا كمية كبيرة من المعلومات حول سعرها الحقيقي، وعمرها، وتهالكها، وعن حالتها الراهنـــة، بالإضافة إلى وضعك المالي، وحاجتي إلى المال. ثم من بعد ذلك نتفق على مبلغ (١٣٠٠) دولار، كسعر للدراجة النارية، حيث يتضمن ذلك مبلغ (٣٠٠) دولار، وهو مبلغ كنت قد أقرضتك إياه. (انظر الاطار ٦-٢ حول قوة المعلومات في شراء سيارة جديدة).

الإطار (٦-٢)

التخطيط لعملية تفاوض لشراء سيارة

قبل دخول عصر المعلومات الإلكترونية، أغلب المســـتهلكين كانوا يتعاملون مع عملية شراء السيارة بالقدر نفسه من الحماس الذي يدفعهم لزيارة طبيب الأسنان. وما كان يعرفه المشترون هو أن دورهم هو الســـخرية من الســـعر المطلوب، والتهديد بالابتعاد وصرف النظر عن شـــراء المركبة، والانخراط بشـــكل عام في جولات قاســـية من التفـــاوض، من أجل التوصل إلى أفضل اتفـــاق. وحتى بعد قيادة السيارة إلى خارج المعرض، يبقى الشعور بالتذمر موجوداً بسبب الشكوك حول ما إذا كان المبلغ الذي دفعوه أكثر مما تستحقه هذه السيارة الجديدة.

والزبائن الأذكياء يعرفون دائماً بأنهم يجب أن يحددوا حاجتهم الفعلية لامتلاك ســـيارة، ويعينون عدة ســـيارات تلبي أهدافهم، ويحددون القيمة الدفترية لكل ســـيارة، ثـــم يتصلون بملاكها الحاليين لمعرفة ما يرضيهم، ويبتعدون عن إظهار الاندفاع أو الرغبة الجامحة في الحصول على سيارة بعينها. وهذه الإســـتراتيجيات ســـاعدت الناس في الاســـتعداد للتفاوض مع البائعين المحليين الذين يريدون التعامـــل معهم. ومع ذلك، يجب على الزبائن أن يعتمدوا على التخمين لمعرفة عروض الأســـعار التي يمكن أن يقبل بها البائع.

ولكن اليوم، تتوافر المعلومات التي تتعلق بأســـعار السيارات الجديدة والمستعملة وهي في متناول الجميع من خـــلال الإنترنت، وغيرها من المصادر الأخرى. وأصبـــح المفاوضون قادرين على الدخول فـــي التفاوض مع بائعي الســـيارات، وهم مســـلحون بالحقائق والأرقام الدقيقة حول تكلفة الســـيارة بالنسبة للبائع والسعر الحقيقي لمختلف السيارات، والأسعار السائدة في الولايات أو الدول المجاورة، والحوافز المتوافرة لكل من المشـــتري والبائع في فتـــرة زمنية معينة. والزبائن الذين يقضون وقتاً في جمع المعلومات حول الأسعار الحقيقية، يتمكنون من توفير مئات، بل حتى آلاف الدولارات عند شراء ســـيارة. وهذه الثروة من المعلومات تمنح المستهلكين المزيد من القوة عند التفاوض مع البائعين. وفي نهاية المطاف، تقود هذه القوة إلى ســـعر أقل عند شـــراء الســـيارات الجديدة (بومشتاين، Blumstein, R.، «المســـاومة عبر الإنترنت تحدث تحولاً في مبيعات الســـيارات Haggling in cyberspace transforms "car sales") صحيفة وول ســـتريت جورنال The Wall Street Journal، ٣٠ ديســـمبر ١٩٧٧، «هل سيمتلك الطريق Will he own the road? US News and World Report»، ٢٠ أكتوبر ١٩٧٧، الصفحات ٤٥-٥٤.

كما أن تبادل المعلومات في المفاوضات يعد أيضاً من صميم عملية تقديم التنازلات. فعندما يقوم كل طرف بتقديم معلومات، يتوصل الطرفان إلى تعريف مشترك للحالة. كمية ونوعية المعلومات المتبادلة، والطريقة التي تبادل بها الطرفان هذه المعلومات، تسمح لكلا الطرفين بأن يكوِّن صورة عامة (وربما حقيقية) عن الحالة الراهنة للدراجة النارية، وقيمتها في السوق، والخيارات المفضلة لدى كل طرف. فضلاً عن ذلك، ليس ضرورياً أن تكون هذه المعلومات صحيحة بنسبة (١٠٠٪) حتى تكون فاعلة، بل إن الحيل والمبالغات، والتستر، والأكاذيب الصريحة، قد تلعب دوراً هي الأخرى. فيمكنني مثلاً أن أقول لك: إنني دفعت مبلغ (٢٢٠٠) دولار لشراء الدراجة في حين أنني لم أدفع فيها غير (٢٠٠٠) دولار. وربما لا أخبرك بأن الكلتش (clutch) يحتاج إلى استبدال مثلاً. كما يمكنك أن تقول: باستطاعتك دفع مبلغ (١٥٠٠) دولار، ولكنك لا تريد أن تنفق هذا المبلغ، أو أنك تخطط لشراء هذه الدراجة النارية بصرف النظر عما يجب أن تدفعه للحصول عليها. (سنعود لتناول مسائل التدليس والخداع في الفصل السابع، عند مناقشة أخلاقيات الكذب والخداع).

وأما القوة المستمدة من الخبرات، فهي شكل خاص من أشكال القوة. فالقوة التي تأتي من المعلومات متاحة لأي شخص يقوم بجمع الحقائق والأرقام لدعم حجته، وأما القوة التي تأتي من الخبرة فهي تختص بأولئك الذين عرف عنهم احتلالهم لمستوى قيادي معين في جهاز يعنى بالمعلومات، ويحظى الخبراء بالاحترام والتبجيل، والمصداقية، بفضل هذه الخبرات، أو بسبب الدراسات أو الإنجازات التي يحققونها.

أحد الطرفين في عملية التفاوض أو كلاهما سيقدم حججاً مبنية على الخبرة تتمتع بمصداقية أكبر من التي تتمتع بها حجج الذين لا يمتلكون الخبرة، ولكن إلى الحد الذي تُعتبر فيه الخبرات مرتبطة بشكل واضح بعملية الإقناع[٦]. فالشخص المطلع على السيارات مثلاً، قد لا يكون خبيراً في الدراجات النارية.

القوة التي تستند إلى السيطرة على الموارد:

الأشخاص الذين يسيطرون على الموارد يستطيعون إعطاءها للشخص الذي يفعل ما يريدون، ويمسكونها (أو يأخذونها) من الشخص الذي لا يفعل ما يريدون. والموارد يمكن أن تكون أشياء كثيرة. كما أن هنالك موارد معينة أكثر فائدة من غيرها باعتبارها وسيلة للقوة، لدرجة أنها تتمتع بقيمة كبيرة لدى المشاركين في عملية التفاوض. وفي السياق التنظيمي، نعرض فيما يلي بعض أهم هذه الموارد:

١- المال بأشكاله المختلفة: النقود، الراتب، مخصصات الميزانية، المنح، العمولات، حسابات التكاليف، والمبالغ التقديرية.

٢- الإمدادات: المواد الخام، المكونات، القطع، والأجزاء.

٣- رأس المال البشري: القوة المتوافرة من العمالة، الطاقم الذي يمكن توزيعه لتقديم المساعدة مؤقتاً عند حدوث المشكلات أو المهام الحرجة.

٤- الوقت: الوقت الحر، القدرة على التقيد بالمواعيد النهائية، والقدرة على التحكم في الموعد النهائي. إذا كان عامل الوقت يضغط على أحد الطرفين المتفاوضين أو كليهما، فإن استطاع أحدهما أن يتقيد بالموعد النهائي، أو استطاع أن يغير الموعد النهائي، يمكن أن يكون قوياً جداً.

٥- المعدات أو الأجهزة: الآلات، والأدوات، والتكنولوجيا، وأجهزة وبرامج الكمبيوتر، والمركبات.

٦- الخدمات الضرورية: الإصلاح، الصيانة، التعهدات، التسليم والتركيب، الدعم الفني، والنقل.

٧- الدعم ما بين الأشخاص: الإشادة أو الثناء اللفظي أو التشجيع على الأداء الجيد، أو الانتقاد لسوء الأداء. وهذا مورد مهم، لأنه متوافر لأي شخص تقريباً، وهو لا يحتاج إلى جهد كبير لاكتسابه أو الحصول عليه، وهو في حد ذاته قوي للغاية.

وتعد القدرة على السيطرة على الموارد ومنحها أو توزيعها، من أهم مصادر القوة في المنظمات[٧]. كما يمكن للقوة أيضاً أن تأتي من إنشاء مخزون للموارد في بيئة تبدو فيها الموارد نادرة. وقد أوضح جيفري فيفر Jeffrey Pfeffer في كتابه «الإدارة باستخدام القوة Managing with Power»، كيف أن الشخصيات في مجال السياسية ومجال الشركات تبني إمبراطوريات قائمة على السيطرة على الموارد[٨]. وخلال سنواته الأولى في الكونغرس، تولى ليندل جونسون Lyndon Johnson قيادة «الكونغرس الصغير Little Congress»، (وهو مكتب الرئيس لشؤون الموظفين، ومساعدة أعضاء الكونغرس) وقام بتحويله إلى مركز أساسي للقوة مهد له الطريق ليصبح رئيساً لمجلس النواب، ثم من بعد ذلك رئيساً للبلاد. وكذلك روبرت موس Robert Moses الذي بدأ مفوضاً للمتنزهات والحدائق العامة بمدينة نيويورك، قام ببناء إمبراطورية من النفوذ أسفرت عن بناء (١٢) جسراً، (٣٥) من الطرق السريعة، و(٧٥١) من الميادين والساحات، (١٣) مدرجاً للغولف، (١٨) حوضاً للسباحة، بالإضافة إلى أكثر من (٢)

مليون فدان من الحدائق العامة في مدينة نيويورك - وهي القاعدة التي استند إليها ليصبح من أقوى الوسطاء في المدينة.

ولكي يتمكن المتفاوضون من استخدام الموارد قاعدة تستند إليها القوة، لا بد أن يسيطروا على بعض السلع النادرة التي يحتاج إليها الطرف الآخر، كالفضاء الفيزيائي أو الطبيعي (Physical space)، أو فرص العمل، أو اعتمادات الميزانية أو المواد الخام. كما أن السيطرة الناجحة على الموارد تتطلب أن يتعامل الطرف الآخر مباشرة مع من يمتلك القوة. وأخيرا يجب على من بيده القوة أن يكون راغباً في توزيع الموارد اعتماداً على مدى تعاون الطرف الآخر وانصياعه لمطالب الطرف الذي يمتلك القوة. والندرة المتزايدة للموارد بكافة أنواعها، أدت إلى ظهور القاعدة الذهبية الجديدة التي تقول: «كل من يملك الذهب يصنع القواعد المنظمة Whoever has the gold makes the rules».

القوة المستمدة من المنصب:

سنقوم في هذا الجزء بمناقشة نوعين من القوة، وهما: القوة الشرعية، والقوة المستمدة من الموقع الذي يشغله الشخص في الهيكل التنظيمي. فالقوة الشرعية هي القوة المستمدة من وظيفة معينة، أو مكتب أو منصب في التسلسل الوظيفي للمنظمة. وفي هذه الحالة، فإن القوة تكمن في المسمى الوظيفي الذي يحمله الشخص، وواجباته ومسؤولياته في هذا العمل. ولذلك، فإن نائب الرئيس الذي تمت ترقيته حديثاً يكتسب بعض القوة الشرعية لمجرد أنه أصبح نائباً للرئيس. والنوع الثاني من القوة يأتي أيضاً من موقع الشخص في الهيكل التنظيمي، ولكن ليس بالضرورة من موقعه في التسلسل الهرمي. وفي هذه الحالة تستمد القوة من كل ما يمر عبر هذا الموقع المعين في الهيكل (وهي في العادة المعلومات وبعض الموارد، كالمال). والشخص الذي يشغل منصباً معيناً قد لا يكون لديه مسمى وظيفي أو مكتب، غير أن تأثيره يأتي من قدرته على السيطرة على «تدفق» الموارد وتوجيهها من خلال المنصب الذي يشغله. وفيما يلي سنتناول هذين النوعين كل على حدة، وبالمزيد من التفصيل:

القوة الشرعية:

هنالك بعض الأوقات يستجيب فيها الناس لأوامر الطرف الآخر، حتى لو لم يكونوا يحبون تلك الأوامر، لأنهم يشعرون بأنها مناسبة (بمعنى شرعية) بالنسبة للآخر ليقوم بإصدارها، ومناسبة (بمعنى ملزمة) بالنسبة لهم لينصاعوا لها. وهذا هو أثر القوة الشرعية.

والقوة الشرعية هي من ضمن أساسيات بنائنا الاجتماعي. فعندما ينتظم الأشخاص أو الجماعات في شكل أي تنظيم اجتماعي - شركة صغيرة، أو وحدة قتالية، أو اتحاد، أو منظمة للعمل السياسي، أو فريق رياضي، أو مجموعة عمل- يقومون على الفور بتشكيل نوع من الهياكل أو التسلسل الهرمي. فيقومون باختيار الرئيس بالانتخاب أو بالتعيين، وربما يقومون بإدخال قواعد رسمية في عملية اتخاذ القرار، وتقسيم العمل، وتوزيع المسؤوليات، وإدارة النزاعات. وبدون هذا النظام أو الترتيب الاجتماعي، إما أن تقوم المجموعة بالقليل من العمل المنسق (حيث تعم الفوضى)، أو أن أي شخص مطلوب منه المشاركة في أي قرار، ومن ثم يتم الاعتماد بشكل دائم على التنسيق الجماعي. والهياكل الاجتماعية تتميز بالفاعلية والكفاءة، وهذه الحقيقة تضع الأسس التي تقوم عليها القوة الشرعية. حيث يرضى الناس بالتنازل عن حقهم في المشاركة في اتخاذ أي قرار بتخويل هذه السلطة لشخص آخر يمكنه أن يعمل نيابة عنهم (رئيس أو قائد أو ناطق رسمي). وبإنشاء هيكل للجماعة يمنح السلطة أو القوة لشخص واحد، فإن أعضاء الجماعات يلزمون أنفسهم بطاعة أوامر ذلك الشخص.

وباستطاعة الناس أن يكتسبوا القوة الشرعية بعدة طرق:

أولاً: يمكن أن يكتسبوا القوة الشرعية بالميلاد: فإليزابيث الثانية حصلت على لقب ملكة بريطانيا، وكل الاعتبارات التي تنالها، تحصل عليها بموجب هذا المنصب (على الرغم من أن نفوذها محدود من الناحية الفعلية في تصريف الشؤون اليومية لبريطانيا).

ثانياً: السلطة الشرعية يمكن اكتسابها عبر الانتخاب لمنصب معين: رئيس الولايات المتحدة يتمتع بقوة شرعية هائلة يستمدها من الهيكل الدستوري للحكومة الأمريكية.

ثالثاً: القوة الشرعية يمكن اكتسابها أيضاً من مجرد الترقية إلى درجة وظيفية معينة أو بالتعيين في منصب معين. ولذلك حصول أي شخص على منصب المدير، أو المدير العام، يمنحه الحق لممارسة جميع الحقوق والمسؤوليات والامتيازات التابعة لهذا المنصب.

وأخيراً، بعض السلطة الشرعية يحصل عليها الشخص الذي يشغل منصباً يحظى باحترام الناس. وهذا الاحترام يستمد عادة من المصلحة الجوهرية للمجتمع، أو القيم الاجتماعية المهمة التي يتمتع بها منصب ذلك الشخص أو المنظمة التي ينتمي إليها. ففي كثير من المجتمعات الصغير يدين بالسمع والطاعة للكبير. كما أن الناس يصغون

إلى ما يقوله رؤساء الجامعات، ورجال الدين ويأخذون بنصائحهم، لأنهم يعتقدون بأنه من الأفضل الأخذ بها؛ لأن رجال الدين ورؤساء الجامعات، والكثيرين غيرهم، لديهم القليل من الأشياء الثمينة التي يمكن أن يمنحوها للناس مكافآت، أو يستخدموها ضدهم باعتبارها عقوبات قسرية، ومن هذا الباب يتمتعون بقدر معقول من القوة الشرعية[٩].

وفاعلية السلطة الشرعية تستمد من رغبة الأتباع في الاعتراف بشرعية الهيكل التنظيمي ونظام القوانين الذي يمنح القوة لزعمائها[١٠]. وباختصار القوة الشرعية لا يمكن أن تعمل دون أن تكون هنالك طاعة، أو استجابة واستسلام من قبل المحكوم أو المرؤوس. فلو قام عدد كاف من المواطنين البريطانيين بالتشكيك في شرعية الملكة والسلطة التي تتمتع بها - على الرغم من مئات السنين من التقاليد والقوانين التي قامت عليها المملكة - فإن حكمها المستمر سيصبح في خطر. ولو أبدى مجلس الوزراء وكبار المستشارين عدم رغبتهم في العمل بأوامر الرئيس، سيؤدي ذلك إلى إبطال فاعلية الرئيس. وعندما يبدأ عدد كاف من الناس بعدم الثقة في السلطة، أو التشكيك في شرعيتها، سيقومون بمناهضتها، ويسهمون بذلك في تقويضها باعتبارها مصدراً للقوة. لأن القوة الشرعية يمكن تقويضها إذا اختار أتباعها عدم الاعتراف بسلطة المتنفذين فيها. وليس غريباً بالنسبة لمن يملكون القوة أن يقوموا بجمع مصادر أخرى للقوة (كالسيطرة على الموارد أو المعلومات) لتعزيز قوتهم.

موقع الشخص في الهيكل التنظيمي:

بمقدور الشخص أن يكون قوياً، حتى بدون أن يكون له منصب أو مسمى كبير، وذلك بسبب طريقة تقييم الأعمال التي يقوم بها في منظمة كبيرة. وعلى سبيل المثال، الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى كمية كبيرة من المعلومات، والمسئولين عن جمع البيانات والموارد الحيوية، أو الذين يشغلون وظائف تعتبرها المنظمة وظائف مركزية وأساسية بالنسبة لمهمتها، هؤلاء ربما يكونون أقوياء جداً[١١]. فقد لا يكون للوظيفة مسمى جذاب أو ميزانية كبيرة أو مكتب كبير، ولكنها تمنح من يشغلها قدراً كبيراً جداً من القوة بفضل كمية المعلومات والموارد المرتبطة بها.

وفهم القوة بهذه الطريقة يستلزم النظر إلى المنظمة، لا باعتباره تسلسلاً هرمياً، ولكن باعتباره شبكة من العلاقات المتبادلة. حيث إن الأشخاص المهمين يقومون مقام الدوائر أو العقد في الشكل التخطيطي للشبكة، والعلاقات بين الأفراد يمكن تشبيهها

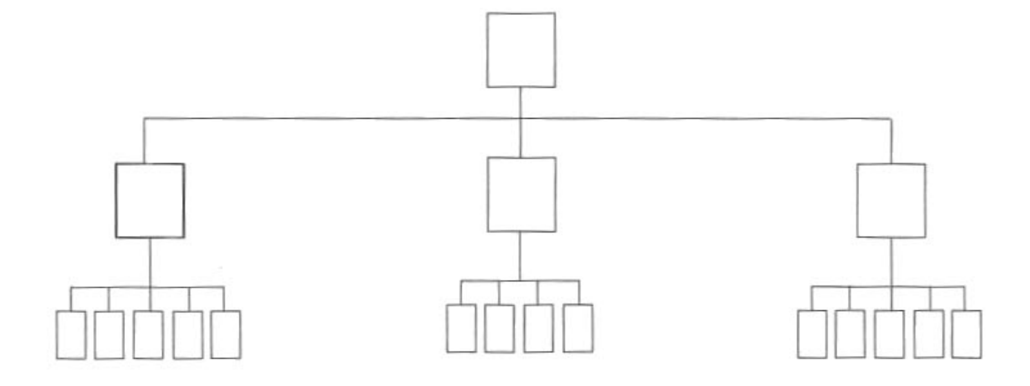
بخطـوط التفاعل. وللاطلاع على مثال للشـبكة بالمقارنة مع التسلسـل الهرمي في المنظمة، انظر الشـكل (٦-١). إن هذه الخطوط تصل بين الأفراد الذين يتعاملون أو في حاجة إلى أن يتعامل بعضهم مع بعض في المنظمة. ومن خلال المعلومات والموارد، وهما موضع التركيز الأساسـي لهذه التعاملات، والعلاقات الشخصية والسلطة يمكن مناقشـتها عبر خطوط هذه الشـبكة. وبالنسبة للتسلسـل الهرمي، فالسلطة ترتبط بشكل مباشر بمدى علو مقام المنصب في الخارطة الرأسية للمنظمة، وكم عدد الناس من المسـتويات الأدنى الذين هم تحت إمرة هذا الشخص. وأما بالنسبة للشبكة، فإن القوة تحدد بموقع الشـخص ضمن مجموعة العلاقات. ومن بين المفاهيم الرئيسـية للموقع، التوسط أو المركزية، الدقة، المرونة، والوضوح.

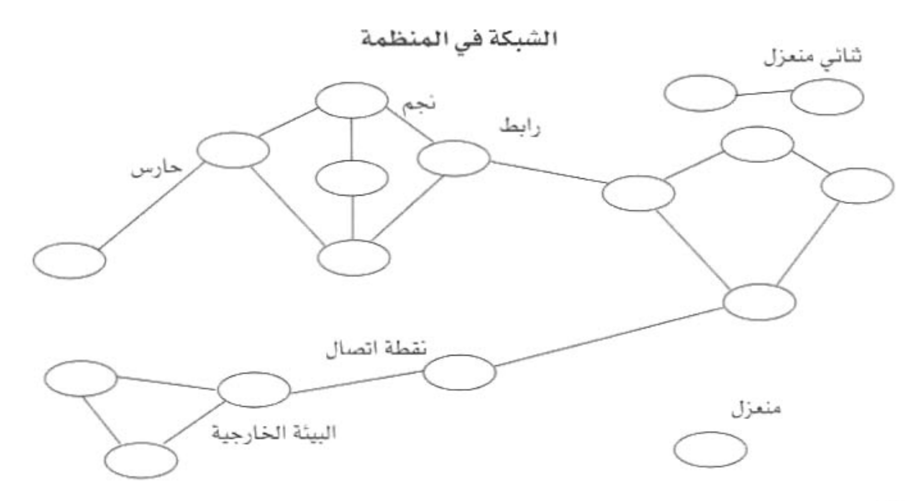
المركزية:

كلما كان موقع العقدة قريباً من المركز أو الوسـط في شبكة التبادلات والتعاملات، زاد ذلك من قوة الشـخص الذي يحتل هذه العقدة. ويمكن تحديد مركزية العقدة من خلال كمية المعلومات التي تمر عبرها، وعدد المعاملات التي تتم من خلالها، ومن مدى توسط العقدة للقيام بإدارة المعلومات. وفي الشبكة المبينة في الشكل (٦-١)، النجمة هي الأكثر قرباً من المركز، وهي لذلك الأكثر قوة.

الشكل ٦-١ مقارنة بين التسلسل الهرمي والشبكة في المنظمة

التسلسل الهرمي في المنظمة





الدقة:

المصدر الثاني لقوة الشـبكة هو دقة العقدة وصلتها القوية بالموضوع. وعلى الرغم مـن أن العقـدة قد لا تكون لديها كمية كبيرة من المعلومـات أو الموارد التي تتدفق من خلالهـا، إلاّ أن كل ما يتدفق عبرها قد يكون مهماً بالنسـبة لعمل المنظمة، أو لواحدة من مهامها الرئيسـية، أو لأهم منتج في منتجاتها. فالأشـخاص الذين يعتمدون على الآخرين إلى حد كبير، ربما يصبحون مهمين لدرجة أن يتم تكليفهم بجمع المعلومات من مواقع عديدة. وفي الشكل (٦-١)، الارتباطات وحلقات الوصل، تؤدي هذا الدور.

المرونة:

المصـدر الثالث لقوة الشـبكة يكمن في مرونة المنصب، أو في مسـتوى ممارسـة الشخص الرئيسي في هذا المنصب للسلطة التقديرية حول كيفية اتخاذ قرارات معينة، أو الأشـخاص الذي يملكون حق المشـاركة فيها. والمرونة غالباً مـا ترتبط بالأهمية (راجع النقاش السابق). وهنالك مثال تقليدي للمرونة هو الدور الذي يقوم به حارس المدخل «البواب gatekeeper» (انظر الشـكل ٦-١)، وهو أحد أفراد الشبكة، ويتحكم في الوصول إلى الشخصيات أو المجموعات الرئيسية.

الوضوح:

وأخيراً، تختلف العقد في درجة الوضوح - أي مدى وضوح الطريقة التي تؤدى بها مهمة العمل بالنسبة للآخرين في المنظمة. فلو حصل أحد المفاوضين على تنازلات كبيرة من الطرف الآخر، وعلى مرأى من الآخرين، فإن فريق التفاوض سيمنح هذا المفاوض

قـــدراً كبيراً من التأييد. والعقدة التي تتمتع بقدر كبير من المركزية والأهمية، ربما لا تكون واضحة، ولكن إذا كانت غير واضحة، من غير المحتمل إن تعرف وتكافأ.

ملخص:

لقــد تناولنا في هذا القســم ثلاثة من المصــادر المهمة للتأثير، وهــي: المعلومات والخبرة، والســيطرة على الموارد، والمنصب التنظيمي. وعدم التوازن أو الاختلال بين مصادر القوة مســألة حتمية، ولكن المفاوضــين الفعليين يمكنهم اتخاذ خطوات لتغيير فاعليــة القوة قبل وأثناء عمليــة التفاوض. والإطار (٦-٣) يقــدم بعض الرؤى حول الكيفيــة التي يتعرف المفاوضون من خلالها على الاختلالات في ميزان القوة، ومن ثم معالجتها.

الإطار ٦-٣

مفاوضات الظل

كيــف يدير المتفاوضون القوى غير المتكافئة في طاولة المســاومة؟ لقد أجــرت الباحثتان ديبورا كولــب Deborah Kolb وجوديث ويليامز Judith Williams حــواراً مع المئات من التنفيذيين حول تجاربهم في التفاوض. وقد خلصت الباحثتان بعد هذه المقابلات إلى القول بوجود ما أطلقتا عليه «مفاوضات الظل» - وهو التفاعل الدقيق والمعقد الذي يكمن تحت المفاوضات الرســمية نفســها، حيث المســائل التي تتعلق باختلال القوى، ولهجة الحــوار. كولب Kolb وويليامز Williams حددتا وجود ثلاثة محركات إستراتيجية لمساعدة الناس في خوض مفاوضات الظل:

- محــركات القــوة التي صممت لإعادة المســاومين المترددين إلى الطاولــة. فقد تكون هذه في شــكل حوافز يتم تقديمها لمســاعدة الطرف الآخر في أن يعترف بأنهم سيســتفيدون من هذه المفاوضات، ووســائل الضغــط التي تقود الآخر إلــى إدراك أن الوضع الراهــن غير مقبول، واستمالة الحلفاء لمساعد الطرف الآخر في رؤية فوائد التفاوض.
- تحــركات العملية، وقد صممت لتغيير عملية التفاوض نفســها من خلال إجراء تعديلات على الأجندة، وتسلســلها، وقواعد القرار، وما شــابه ذلك. على ســبيل المثال، العقلية التنافســية قــد تفضل أولئــك الذين يتحدثون بصوت أعلى، أو الذين يمارســون الاحتيال وفنون الخداع. والمفاوض الذي لا يســتريح لهذه العملية يمكن أن يحاول الإحجام عنها، وذلك من خلال إعادة تشكيلها لتصبح عملية مجموعة متعاونة.
- تحركات التقدير، وقد صممت لكســر حلقات الاستمرارية التي قد تؤدي إلى إفساد الاتصال، وتؤدي إلى الحدة، أو حتى إلى الصمت. ومن أمثلة تحركات التقدير الوســائل التي تســاعد الطــرف الآخر فــي أن يحفظ ماء وجهه في الجدل، والإبقاء على الحوار وتبادل المعلومات في مواجهة الضغوط التي تدفعه إلى الانســحاب من المفاوضات، أو باستدعاء رؤى وأفكار جديدة إلى النقاش لمحاولة التغلب على مأزق معين، أو تحويل مزلق إلى أزمة.

المصــدر: مقتبــس من ديبــورا كولــب Deborah Kolb وجوديــث ويليامــز Judith Williams، «اقتحام المســاومة Breakthrough Bargaining.، Harvard Business Review 79(2) (2001)، pp ٨٩-٩٧.

إدارة القوة: التأثير والإقناع:

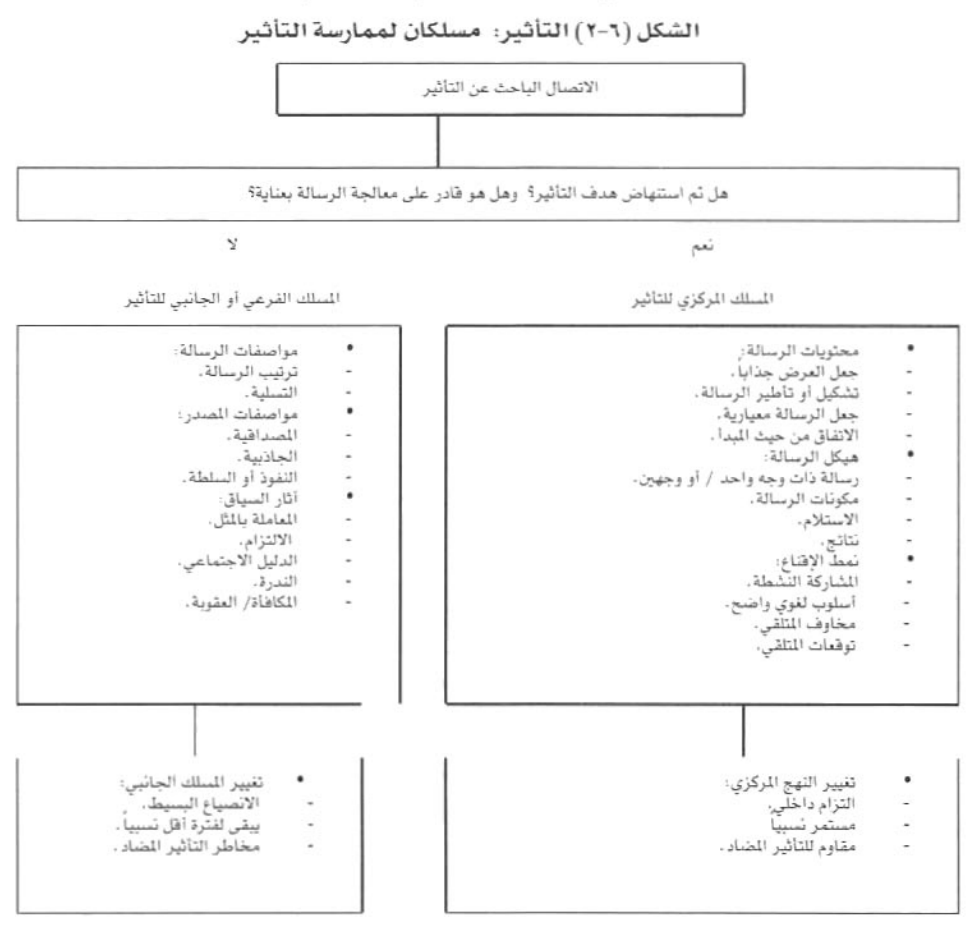
يحتاج المشاركون في عملية التفاوض إلى إقناع الطرف الآخر بشكل متكرر، بأنهم قدموا شيئاً ذا قيمة، وأن عرضهم معقول، وأنه لا يمكنهم أن يقدموا أكثر من ذلك. وقد يكون المفاوضون أيضاً في حاجة إلى تغيير قناعة الطرف الآخر بأهمية أهدافه الخاصة، وإقناعه بأن التنازلات التي يقدمها ليست بتلك القيمة كما كان يظن أول الأمر. وقد يصور المفاوضون أنفسهم في صورة أناس محبوبين، تجب معاملتهم بطريقة ودية ولائقة. وكل هذه العروض تم تصميمها لاستخدام المعلومات، كذلك نوعية الشخص الذي يقوم بإرسال أو استلام هذه المعلومات، لتعديل مواقف الطرف الآخر، ووجهات نظره وأفكاره، وهذه المجموعة من الأساليب تسمى «التأثير».

هنالك اختلافات كبيرة بين الناس من حيث القدرة على استغلال التأثير بشكل فاعل. ويعتقد بعض المراقبين أن القدرة على الإقناع تولد مع الشخص، فهي إما أن تكون موجودة لديهم أو غير موجودة. وعلى الرغم من أن القدرات الطبيعية للإقناع تختلف من شخص لآخر، إلا أن الإقناع في حد ذاته يعد علماً أكثر منه قدرة أصيلة تنبع من ذات الشخص، وأن فرصة تحسين قدرة الشخص على الإقناع متاحة للجميع.

إن نقاشنا لموضوع التأثير يقوم على نهج ابتكره كل من ريتشارد بيتي Richard Petty وجون كاسيوبو John Casioppo، ويشير هذا النهج إلى أن هنالك طريقتين بشكل عام يتم من خلالهما إقناع الناس[١٢]. والطريقة الأولى توجد بشكل واع وتتعلق بتكامل الرسالة مع المعرفة المسبقة التي يحتفظ بها الشخص (الأفكار، أو الأطر الثقافية، وغيرها). وقد أطلق بيتي Petty وكاسيوبو Casioppo على هذا الطريق اسم «الطريق المركزي»، وهو الذي يحدث عندما يكون هنالك دافع كبير نسبياً وقدرة على مراجعة واستقراء الحجج ذات العلاقة بالموضوع[١٣]. والطريق الآخر للإقناع هو الطريق الجانبي أو الطرفي، ويتميز بالتلميحات الدقيقة وبقلة المعالجة الحسية للرسالة. والإقناع عبر الطريق الجانبي أو الطرفي يتم تلقائياً (أي بدون وعي)، ويؤدي إلى «تغيير الموقف بدون الإسراف في الحجج»[١٤]. لأن المعلومات لا تتكامل مع هيكل معرفي، والإقناع الذي يحدث عبر هذا المسلك من المحتمل أن يصمد لفترة زمنية أقصر من التي قد يصمدها الإقناع الذي يتم عبر المسلك المركزي. وهنالك مثال بسيط للمسلك الجانبي أو الطرفي وهو المستمع الذي يقتنع بالوثائق المؤثرة التي يمتلكها المتحدث أكثر من اقتناعه بالحجج التي يقدمها.

ولتوضيح الإقناع، سنقوم بتمثيل عناصر من كلا المسلكين في رسم تخطيطي واحد (الشكل ٦-٢). والكثير من العناصر المشتركة التي استخدمت لزيادة التأثير هي جزء من المســـلك المركزي: هيكل ومحتوى الرسالة، أو العلاقة بين المرسل والمستلم. ولكن هنالك عدد من إستراتيجيات الإقناع قد تم تصميمها للإقناع عبر المسلك الجانبي أو غير المباشـــر، وذلك مثل تحسين مستوىٍ جاذبية أو مصداقية المصدر، وباعتماد مبدأ المعاملـــة بالمثل (يجب أن تفعل لي شـــيئاً ما، لأنني فعلت لك شـــيئاً). أو التراجع إلى المناشـــدة (يجب أن تفكر بهذه الطريقة، لأن الكثيرين يفكرون بها). وما تبقى من هذا الفصل ســـيعالج عوامل التأثير التي وردت في الشـــكل (٦-٢). وسنقوم بتنظيم هذا النقاش وفقاً للتمييز بين مسلكي التأثير: المركزي والجانبي.

الشكل (٦-٢) التأثير: مسلكان لممارسة التأثير



المسلك المركزي لممارسة التأثير:

الرسالة وتسليمها:

من الواضح أن الحقائق والأفكار لها أهمية خاصة في السعي لتغيير وجهة نظر ومشاعر الشخص الآخر، ولكن فاعلية الجهد الذي يبذل لممارسة التأثير يعتمد على الكيفية التي يتم بها اختيار، وتنظيم، وتقديم هذه الحقائق والأفكار. هنالك ثلاثة مسائل رئيسية يجب أخذها في الاعتبار عند بناء أي رسالة، وهي: محتوى الرسالة (الحقائق والموضوعات التي يجب تغطيتها)، وبناء أو هيكل الرسالة (كيفية تنظيم وترتيب الموضوعات والحقائق التي تحتوي عليها الرسالة)، وأسلوب التسليم (كيفية تقديم الرسالة).

محتوى الرسالة:

عند بناء حجة معينة لإقناع الطرف الآخر، يحتاج المفاوضون إلى أن يحددوا ماهية الموضوعات والحقائق التي يجب تضمينها في النقاش. وفي هذا القسم، سنناقش أربعة مسائل لابد للمفاوضين أن يأخذوها في الاعتبار عند بناء حجج الإقناع، وهي:

١- كيف يمكن أن تجعل العرض الذي تقدمه مغرياً بالنسبة الطرف الآخر؟

٢- كيف تقوم ببناء رسالة للطرف الآخر حتى يتقبل العرض بالإيجاب (أن يقول نعم)؟

٣- كيف تجعل الرسائل معيارية (أنموذجاً)؟

٤- كيف تحصل على الموافقة من حيث المبدأ؟

١- اجعل العرض مغرياً بالنسبة للطرف الآخر:

عند بناء الرسالة، يجب على المفاوضين أن يجتهدوا في إبراز النفع الذي يعود على الطرف الآخر من قبل هذا المقترح[١٥]. وعلى الرغم من أن هذا يبدو واضحاً، إلا أنه من المستغرب أن يقضي الكثيرون من المفاوضين جزءاً كبيراً من الوقت في شرح الجوانب التي يحتمل أن تكون جذابة بالنسبة لهم في عرضهم بدلاً من تحديد الجوانب التي يتوقع أن تكون جذابة بالنسبة للطرف الآخر. ويؤكد المفاوضون ذوو الخبرة أن الطرف الآخر يدرك في العادة ما يمكن أن يجنيه من قبول عرض معين. ولكي يتمكنوا من إقناعه بطريقة جيدة، يجب على المفاوضين أن يفهموا حاجات الطرف الآخر.

وعندمـــا يكون المفاوضون متلقين للمقترح لا يختـــارون عادة الحديث عن الجوانب المغريـــة في العرض الذي يقدم لهم، بل يقومون بتســـليط الضـــوء على الجوانب غير المرغـــوب فيها . أما المفاوضون الذيـــن يقدمون العرض فيركزون على جوانبه الجذابة أملاً في تقليل التنازلات. في حين أن المفاوض الذي يتلقى العرض يركز على جوانبه غيـــر الجذابة، أملاً في الحصـــول على المزيد من التنازلات. وكلما كان المفاوض يفهم الحاجات والمخاوف الحقيقية للطرف الآخر بطريقة أفضل، كان أكثر قدرة على توقع الجوانب التي قد يعترض عليها الطرف الآخر، ويبني عرضه بحيث يتمكن من التصدي لها .

٢- صمم رسالتك للطرف الآخر بحيث يتقبل العرض بالإيجاب (أن يقول نعم):

لقد اكتشفت الجهات التي تعمل في صناعة الإعلان منذ وقت بعيد أن الناس الذين يتفقـــون مـــع إعلان أو عرض واحد، حتى إن كان محدوداً، مـــن المحتمل أن يتفقوا مع إعلان أو عرض ثانٍ لذات الشخص أو في ذات الموضوع[١٦]. ولذلك لو تمكنت من دفع الطرف الآخر باتجاه الموافقة على شيء معين، تكون حينئذ قد وضعت أساساً لاتفاقية أخـــرى قد تتوصل إليهـــا في وقت لاحق. ومهمتك هي أن تبحث عن شـــيء يمكن أن يوافـــق عليه الطرف الآخر. فبائع العقارات الذي يجعل المشـــترين المحتملين يوافقون علـــى أن المنزل الذي يزورونه لديه جيرة جيـــدة أو لديه فناء جميل يلعب فيه أبناؤهم، يكون قد خطا الخطوة الأولى باتجاه إقناعهم بالموافقة على شـــراء المنزل (حتى لو لم يكن هذا المنزل مثالياً من حيث الحجم أو التصميم أو السعر).

٣- اجعل رسالتك معيارية (أنموذجاً):

مـــن الســـهل الافتراض أن الناس عـــادة ينطلقون من مصالحهـــم الخاصة. ولكن هنالك الكثير من الأدلة التي تشير إلى أن الناس كثيراً ما يتصرفون وفقاً لقيمهم، أي حســـب معاييرهم الدينية أو الاجتماعيـــة أو الأخلاقية، فهذه المعايير تصبح جزءاً من صورة الشـــخص، ومفهوماً في عقله لما يريده فعلاً. وعادة ما يميل الناس إلى فعل أو قول الأشـــياء التي تتماشى مع صورتهم الذاتية. والناس في بعض الأحيان، يتصرفون بطريقة مهذبة في الوقت الذي يشـــعرون فيه بالعداء الشـــديد. وقد يتصرف الناس بسخاء، في حين أنهم في الواقع يعانون من صعوبات مالية ويشعرون بالرغبة في عدم الإنفاق[١٧].

والحجة القوية في عملية التفاوض تكمن في أن تُشعر الشخص الآخر بأنه لو عمل وفقاً (للمقترح الذي تعرضه عليه)، فسيعمل وفقاً لقيمه وكذلك وفقاً لمدونة سلوك ذات قيم وأخلاق عالية. وربما تحمل في بعض الأحيان العبارة البسيطة «هذا هو الشيء الصحيح الذي يجب أن تفعله» وزناً مقدراً. لأن الناس في العادة يجتهدون لتبني الأعمال التي تقود إلى النتائج الإيجابية[١٨].

٤- اقترح «الاتفاق من حيث المبدأ»:

أحياناً يصبح إقناع الطرف الآخر بقبول الاتفاق من حيث المبدأ خطوة ذات قيمة عالية في عملية التفاوض. فمثلاً عندما يكون هنالك نزاع حاد بين الطرفين ويظهر أنه بإمكانهما أن يتفقا على أي شيء، فإن الاتفاق على مبدأ عام، كوقف إطلاق النار مثلاً، ربما تكون الخطوة الأولى نحو التجاوب بين الطرفين. ففي المفاوضات بين مصر وإسرائيل حول سيناء، لم يتم أي اتفاق على أية تفاصيل بشأن مصير الفلسطينيين، ولكن تم التوصل إلى اتفاق من حيث المبدأ على حق الفلسطينيين في الحكم الذاتي. وعلى الرغم من أن الاتفاق من حيث المبدأ يُنصح به عندما تكون جميع الخيارات الأخرى غير متاحة، إلاّ أن الأمر يحتاج إلى قدر كبير من العمل لتحويل هذا الاتفاق إلى اتفاق يتضمن تفاصيل محددة ومقترحات عمل. والمبادئ قد تبدو جيدة، وأغلب الناس ربما يتفقون بما يدافعون عنه، ولكن هنالك في العادة غموض أو اشتباه كبير حول كيفية تطبيق المبادئ على حالة بعينها.

بناء الرسالة:

يتأثر الناس عادة ليس بما يقوله المفاوضون فحسب، ولكن أيضاً بطريقة ترتيبهم للكلمات التي يعبرون بها عما يريدون قوله. وأي كاتب أو متحدث يواجه مشكلة حول كيفية تقديم مادته بأسلوب منطقي للغاية أو مقنع جداً. وقد أجريت العديد من البحوث حول اختلاف قوة الإقناع في الرسالة باختلاف كيفية بنائها. وفيما يلي سنناقش أربعة من مظاهر الرسائل:

١- الرسالة ذات الوجه الواحد، والوجهين.

٢- مكونات الرسالة.

٣- التكرار.

٤- النتائج.

١- الرسالة ذات الوجه الواحد والوجهين:

عندما يحاول المفاوضون إقناع الطرف الآخر، يفعلون ذلك لأنهم يعتقدون أن وجهة نظره تختلف عن وجهة نظرهم. ويتعامل الكثيرون مع هذه المشكلة بالتجاهل التام للحجج والأفكار التي تؤيد موقف الطرف الآخر، وهذا هو أسلوب الوجه الواحد. والكثير من السياسيين على سبيل المثال، لا يكتفون بعدم ذكر وجهة نظر الخصم، بل ربما لا يذكرون اسم هذا الخصم على الإطلاق. والمنهج البديل لتجاهل المنافسة هو أن تذكر وتصف وجهة النظر المعارضة، ثم من بعد ذلك بيّن الأسباب التي تجعلها أقل رواجاً من وجهة نظرك، وهو أسلوب الوجهين.

وبشكل عام، تعتبر الرسائل ذات الوجهين أكثر فاعلية من الرسائل ذات الوجه الواحد[١٩]. وبطريقة أكثر تحديداً، الرسائل ذات الوجهين تبدو الأفضل من حيث الفاعلية:

١- عندما يكون الطرف الآخر على دراية تامة بالمشكلة موضوع التفاوض.

٢- عندما يكون الطرف الآخر مختلفاً بشكل أساسي مع الموقف.

٣- عندما يتعرض الطرف الآخر لأناس يطرحون وجهات نظر تختلف عن الموقف الذي يعمل من أجله.

٤- عندما يكون موضوع النقاش، قضية مألوفة.

وعند التعامل مع متلقين أذكياء، من الخطأ أن تتجاهل أثر الحجج المضادة.

٢- مكونات الرسالة:

الأفكار الكبيرة أو المقترحات الضخمة من الصعب استيعابها أو فهمها ومن ثم قبولها، خصوصاً إذا كانت مختلفة إلى حد كبير عن موقفك. ويمكن للمفاوضين مساعدة الطرف الآخر في فهم وقبول حججهم، وذلك من خلال تفصيلها إلى أجزاء صغيرة يسهل فهمها[٢٠]. بل سيكون من الأفضل لو أنهم بينوا للطرف الآخر بأنها تشتمل على بعض العبارات التي وافق عليها في وقت سابق. فمثلاً الشركة التي تواجه

صعوبات في قبول نقابة العاملين فيها لحزمة كاملة من التعديلات على القوانين. يمكن أن تقسّم عرضها إلى مناقشات منفصلة لكل قانون على حدة: كالتنقل بين أقسام المنشأة أو المصنع، والتنقل من منشأة إلى أخرى، والتغييرات المؤقتة في تصنيفات العمل، وهلم جراً. كما أن تفصيل أو تقسيم الحجج المعقدة إلى أجزاء أصغر يساعد الطرفين على اكتشاف الحلول التوفيقية أو المقايضة حول القضايا (انظر الفصل الرابع) لأن القضايا تظهر بوضوح شديد.

٣- التكرار:

يجب أن ننظر إلى هذا الجزء من خلال التفكير في حملات الإعلانات التي تبثها أجهزة التلفزيون والإذاعة بطريقة سريعة ومنتظمة لندرك قوة التكرار في توصيل الرسالة المعينة. كما أن التكرار يشجع أيضاً على تحسين إمكانية فهم الرسالة[٢١]. غير أن تكرار فكرة معينة يكون فعالاً في المرات الأولى فقط. وبعد ذلك، لن يؤدي المزيد من التكرار إلى تغيير يذكر في المواقف[٢٢]، وربما يدفع الآخرين للرد على الرسالة المكررة.

٤- النتائج:

بعض الكتاب أو المتحدثين يسوقون حجة معينة، ثم يصلون إلى النتيجة، في حين يترك آخرون الفرصة للمستمعين ليصلوا إلى النتائج بأنفسهم. وتشير البحوث إلى أنه عند التفاوض مع أناس أذكياء للغاية، أو مع أشخاص لم يقوموا بعد بترتيب أذهانهم، يكون من الأفضل ترك النتائج مفتوحة. وبالمقابل، بالنسبة للناس الذين لديهم وجهات نظر قوية ومطروحة بشكل جيد، فإن عدم الإشارة إلى النتائج يعد إغفالاً لأهم جزء في الجهد الذي تبذله لإقناع الناس. وبشكل عام لا تفترض بالنظر إلى مجموعة الحقائق والحجج التي أمامك، أن الطرف الآخر سيصل إلى النتيجة نفسها التي توصلت إليها، بل يجب أن تسوق بعض النتائج الضمنية للمستمعين لكي تتأكد من أنهم فهموا حجتك بشكل كامل[٢٣].

أسلوب الإقناع: كيف تنقل الرسالة؟

عندما يختار المفاوضون أسلوباً لتوصيل الرسالة التي قاموا بإعدادها، يقومون

بضبط العواطف لما يريدون تقديمه. فبعض الناس يميل إلى شيء من الحدة، في حين أن البعـض الآخر يتجه إلى التهدئة. كما أن بعـض الناس يلقي الخطابات، والبعض الآخر يبدأ بالحوار. وبعض الناس يقدم حقائق مفصلة، والبعض الآخر يسـتخدم لغة مجازية ويرسمون صوراً جميلة بالكلمات. ونحن بدورنا سنتناول أربعة عناصر رئيسية لأساليب الإقناع، وهي:

١- المشاركة النشطة مقابل التفاعل السلبي.

٢- استخدام اللغة الواضحة والمجازية.

٣- استخدام التهديدات لإثارة الخوف.

٤- ومخالفة توقعات المتلقي.

١- تشجيع المشاركة النشطة:

يميـل الناس عادة إلى احتمال تغييـر مواقفهم وقناعاتهم على المدى البعيد عندما ينخرطون بشـكل نشط في عملية تعلم الأشياء الجديدة[٢٤]. فالمعلم الجيد يدرك هذا الأمر، فعوضاً عن اسـتخدام أسلوب المحاضرة يطرحون الأسئلة ويبدؤون المناقشات. بل إن المعلمين أكثر فاعلية لأنهم بإمكانهم أن يدفعوا التلاميذ إلى المشاركة في الموضوع والتفاعـل معـه بأفكارهم وعواطفهم. كمـا أن الأدوار التمثيلية لهـا أهميتها أيضاً. ويعتبر المفاوضون الذين يسـتخدمون الأسـاليب النشـطة في الغالب أكثر إقناعاً من أولئك الذين لا يستخدمون هذه الأساليب، لأن الأسلوب النشط يتطلب اجتهاد المتلقي، وهو ما يقود إلى المشاركة التي تؤدي بدورها إلى تغيير الموقف.

٢- استخدام اللغة الواضحة والمجازية:

لوضوح وقوة اللغة التي يستخدمها المفاوض أثر كبير في قدرته على الإقناع. كأن يقول المفاوض «هذا في الحقيقة أفضل سـعر يمكـن أن تحصل عليه» أقوى من قوله «هذا سعر جيد للغاية»، وكذلك عبارة «لا أشعر بالرغبة في الخروج هذه الليلة» ليست قويـة كقـول من يقول: «لا يمكنك أن تقنعني بالخروج هـذه الليلة حتى لو حاولت أن تجرنـي بفريق من الخيول». ويمكن أيضاً زيادة قوة اللغة من خلال اسـتخدام بعض العبـارات المجازية المنمقة، أو لغة التجديف، أو بتغيير نبرة الصوت، من المنخفض إلى المرتفع، أو من المرتفع إلى المنخفض.

وقد يتبادر إلى ذهنك أن اللغة الأقوى هي الأكثر إقناعاً، ولكن على العكس من ذلك، فإن اللغة التي تبدو أقل قوة نسبياً، هي الأوفر حظاً في التأثير[٢٥]. وتشير الدلائل إلى أن الناس يتجاوبون بشكل سلبي مع محاولة الإقناع التي تستخدم اللغة التي يرون أنها قوية أكثر من اللازم[٢٦]. والناس الذين يعانون من الضغوط هم بشكل خاص يتلقون الرسائل التي تستخدم لغة أقل قوة، ويميلون أكثر إلى رفض المحاولات التي تستخدم لغة أقوى[٢٧]. غير أن تأثير اللغة القوية يتوقف جزئياً على مَن يستخدمها. فالمصادر التي تتمتع بمصداقية عالية يمكنها أن تستخدم لغة أكثر قوة من تلك التي تستخدمها الأطراف التي ينظر إليها على أنها لا تتمتع بالمصداقية[٢٨].

استخدام اللغة المجازية والمقارنة طريقة مفيدة لزيادة وضوح الرسالة التي ترغب في توصيلها في عملية الإقناع[٢٩]. حيث يمكن لبائع السيارات أن يعطي العميل الذي يرغب في شراء سيارة بعض التفاصيل عن كربريتر السيارة، والأميال التي تقطعها باستخدام جالون واحد من الجازولين في سرعات مختلفة، ومعدلات السرعة، ولكنه يقوم بإظهار محاسن هذه الأمور بقوله: «هذه السيارة تطير مثل الريح ولا تسرف في استهلاك الوقود». والبائع نفسه يمكن أن يعرض عليك اللمسات الفنية مشيراً إلى الطلاء التحتي أو السفلي لهيكل السيارة، ويلفت انتباهك إلى الحالة الممتازة لمكينة السيارة، أو يمكنه أن يقول: «إنها سيارة ملساء مثل الهرة». غير أن استخدام اللغة المجازية من أجل المغالاة ربما يقود الطرف الآخر إلى الاعتقاد بأنك تمتلئ بهواء حار (وهذه هي الأخرى عبارة مجازية تدل على أن الشخص لا يمتلك الحقائق اللازمة لدعم حجته)، ولكن لو استخدمتها لتلخيص بعض الحقائق أو لتقديم رؤية أو صورة واضحة، ربما يكون ذلك شيئاً قيماً في عملية الإقناع.

٣- إثارة الخوف:

الرسائل التي تشتمل على التهديد، كتهديد النقابات العمالية بالإضراب، وتهديد الإدارات بالإغلاق التعجيزي. فالتهديد بإلحاق الضرر بالطرف الآخر، أو التهديد بالخروج من المفاوضات يمكن أن يكون مجدياً عندما يكون المفاوض في حاجة لتأكيد الأهمية المطلقة للنقطة التي يثيرها. وخلاصة القول إن التهديد هو عبارة تقوم على أساس لو فعلت كذا فسأفعل كذا، وتنطوي على عواقب سلبية: «لو فعلت كذا، فسأضطر إلى فعل كذا وكذا». ولابد للمفاوضين أن يستعدوا لتنفيذ الوعيد الذي تتضمنه تهديداتهم، وإلاّ فسينظر إليهم على أنهم يطلقون تهديدات جوفاء ومن ثم سيفقدون المصداقية.

وبسبب طبيعتها الفجائية والتفاعل العاطفي الذي تثيره، تعتبر التهديدات مغرية لاستخدامها. وفي الواقع، فإن التهديدات تستخدم بقدر أقل مما هو متوقع. ومن بين الأسباب التي تمنع تكرارها هو أنه من الصعب توقع ردة فعل الطرف الآخر على التهديد. والسبب الثاني هو صعوبة معرفة مستوى الخطورة التي يظهر به التهديد في نظر الطرف الآخر. والتهديدات في نظر الذين يطلقونها عادة ما تظهر بقوة أكبر من قوتها التي تظهر بها في نظر الذين يتلقونها. والسبب الثالث هو أن التهديدات قد تدفع الأطراف الأخرى إلى اعتبارها مجرد أكاذيب، لتجبر المفاوض على تنفيذ تهديداته. وأخيراً، التهديدات قد ينتج عنها خضوع أو رضوخ، ولكنها لا تؤدي إلى التزام. والناس بإمكانهم إيجاد العديد من الوسائل لتجنب أو لتقويض الترتيبات التي أجبروا على الرضوخ لها، ولم يكونوا ملتزمين بها.

٤- مخالفة توقعات المتلقي:

الأشخاص الذين يحتجون على المواقف التي يعتقدون أنها تتعارض مع مصالحهم الخاصة، هم بشكل عام أكثر إقناعاً من غيرهم لأنهم يخالفون توقعات المتلقي حول ما يطالب به المتحدث[٣٠]. فعلى سبيل المثال، نصح ميكانيكي سيارات مؤخراً أحد المؤلفين لهذا الكتاب بأن يستخدم الوقود متوسط أو عالي الأوكتين في سيارته للتقليل من المبالغ التي ينفقها في صيانة حاقن الوقود. لقد كانت هذه الرسالة مقنعة لأن الميكانيكي كان ينصح بشيء يتعارض مع مصلحته الخاصة (أي المصلحة التي تعود عليه من إصلاح السيارة في المستقبل) عندما اقترح تغيير الوقود الذي تستخدمه السيارة (فالورشة التي يعمل بها لا تبيع الجازولين).

وهنالك طريقة أخرى لمخالفة توقعات المتلقين وهي تحدث عندما يتوقعون أسلوباً معيناً لتبليغ الرسالة من المتحدث، ثم يُفاجؤون بأسلوب آخر مختلف تماماً عن الأسلوب الذي كانوا يتوقعونه. فمثلاً، عندما يتوقع الشخص بأنه سيتعرض للغة قوية (صوت عالٍ، ومتقلب، واستفزازي)، فيقوم بإعداد الردود الدفاعية والحجج المضادة. ولكن عندما يتلقى بدلاً من ذلك لغة معتدلة ومتعقلة وغير رسمية، سيخفف من استعداداته الدفاعية، وسيستمع للرسالة بتفهم أكثر، وسيكون أكثر قابلية للاقتناع[٣١]. وقد استخدم الخطباء العظام من أمثال ونستون تشرشل Winston Churchill ومارتن لوثر كينغ الابن Martin Luther King, Jr هذا الأسلوب بتغيير قوة خطابهم بشكل متكرر ليستحوذوا على انتباه المستمعين. وعلى الرغم من أن هذا ليس أسلوباً نمطياً يمكن استخدامه بواسطة أي شخص، إلاّ أن الخطباء المتمرسين في فن الخطابة لديهم

وســائل معينــة يتبعونها في تنظيم هذه الخطابات. ومــن الواضح أن العكس صحيح أيضــاً أي أن المتحــدث المفعم بالعاطفة القوية يمكنه أيضاً أن يقنع المســتمعين الذين يتوقعون سماع خطاب هادئ ومنضبط وعلى درجة عالية من التعقل.

الطرق الجانبية لممارسة التأثير:

فيما تقدم تم التركيز على تنظيم هيكل ومضمون الرســالة في ممارسة التأثير من خلال الطريق أو المســلك المركزي. ونتناول في هذا القســم الوسائل التي باستطاعة الشــخص اســتخدامها للتأثير في الآخرين من خلال المســلك الجانبي. ويلحظ في هذه الحالة أن لدى المســتمع اهتماماً أقل لخلاصة الحجة التي يســتمع إليها، ويكون ميالاً إلى الاقتناع تلقائياً من خلال الأشياء البسيطة. وهذا يحدث عادة عندما يكون الشخص الذي يراد إقناعه إما غير مستثار - أي ليست هنالك محفزات لإقناعه - أو لأنه غير قادر على الإصغاء بعناية إلى المادة التي تتضمنها الرسالة. وكما ذكرنا آنفاً، ليــس من المحتمل أن يؤدي الإقناع الذي يتحقق من خلال المســلك الجانبي إلى تغيير حقيقي في موقف الشــخص الذي يراد إقناعه، إنما يحتمل أن يســتمر لوقت أقصر، وهو أكثر تعرضاً إلى التأثير المضاد.

عند مناقشتنا للمسالك الجانبية للإقناع التي اعتمدنا فيها جزئياً على عمل العالم النفســي روبرت ســيالديني Robert Cialdini، الذي قضى سنوات عديدة في دراسة الأســباب التي تجعل الناس يذعنون لمطالب ما كانوا ليوافقوا عليها، لو أولوها المزيد من التفكير[٣٢]. وتمثل دراســته هذه توليفة ماهرة مــن البحث المختبري وملاحظات بعض الخبراء بشــأن التوافق كالذي يحدث لدى البائعين، وجامعي التبرعات، وخبراء التســويق والإعلانات. ونقاشنا للمسالك الجانبية للإقناع يتناول ثلاث مجموعات من الخطط الإســتراتيجية (راجع الشــكل ٦-٢ مرة أخرى): جوانب الرسالة، ومميزات الشخص الذي يريد ممارسة الإقناع، وعناصر السياق المستخدم في محاولة التأثير.

مظاهر الرسائل التي تؤدي إلى نشوء التأثير الجانبي:

عندما يكون الشخص الذي يراد إقناعه غير مستثار، أو غير قادر على منح اهتمام خاص لرسالة الطرف الذي يسعى للتأثير، ويكون ميالاً للتأثر ببعض العناصر الجانبية التــي لها علاقة بالحجج الحقيقية التي تتضمنها الرســالة. وفيما يلي نناقش اثنتين من هذه الحجج: الطريقة التي يختارها الذين يســعون للتأثير في ترتيب حججهم، أو اللجوء إلى الإلهاء لتعطيل قدرة الشخص المستهدف في التفكير حول هذه الحجج.

ترتيب الرسالة:

عنـــد إعداد حجة لإقناع شـــخص أو جهة مـــا، تكون لدى المفاوضـــين عادة نقطة واحـــدة، أو جزء من معلومة، أو تفســـير معـــين قد يعد مهماً أو حرجـــاً. فأين يجب وضعه في الرســـالة؟ غير أن البحوث قد حدثتنا عن شـــيء معين بشكل واضح، وهو: لا تضع النقطة الأهم في وســـط الرسالة[٣٣]. فهل يجب وضعها في بداية الرسالة أم في نهايتها؟ إذا كانت الموضوعات المطروحة مثيرة ومألوفة أو مثيرة للجدل بالنســـبة للمتلقي، فلابد فـــي هذه الحالة من طرح النقاط المهمة في وقت مبكر، وذلك لإطلاع المتلقـــي على «أثـــر الأولوية». ووضع العنصر الأول في قائمـــة طويلة من الموضوعات يجعلـــه العنصر الأكثر احتمالاً للبقاء في الذاكرة، وبالمقابل إذا كان الموضوع غير مثير وغير مألوف أو لا يشـــكل أهمية تذكر بالنسبة للطرف المتلقي، فإن النقاط المهمة في هذه الحالة يجب وضعها في نهاية الرســـالة، وذلك للاســـتفادة من «أثر الحداثة»، لأن العنصر الأخير هو الأكثر احتمالاً للبقاء في الذاكرة[٣٤].

الإلهاء (تشتيت الفكر):

الإقناع عملية معقدة، لأن الناس يبدؤون بالدفاع عن أنفســـهم لتجنب إقناعهم متى ما شـــعروا بأن هنالك من يريد إقناعهم بشـــيء ما. وأثناء اســـتماعهم لما يقوله هذا الشـــخص تنصرف أذهانهم إلى ما يقوله، ولكن الجزء الأكبر من اهتمامهم يتجه إلى إعداد الحجج المضادة لحجج هذا الشـــخص[٣٥]. وتكون جهود الإقناع أكثر فاعلية إذا استطاعت التقليل من جهود الطرف الآخر في إعداد الحجج الدفاعية. ومن الوسائل التي يمكن اتباعها في ذلك، إيجاد شـــيء يؤدي للإلهاء أو لتشـــتيت الأفكار في الوقت نفسه الذي تقدم فيه الرسالة. فعندما يتم إلهاء المتلقين بشيء ما، يصبحون أقل قدرة على الانشـــغال بالتفكير حول الموضوع الذي تطرحه الرسالة، وربما يكونون أكثر ميلاً إلـــى معالجة بعض الأمور الجانبيـــة أو الأقل أهمية التي قد تدفعهم إلى خيار محدد. فمثلاً، أثناء تقديم شـــفهي للمزايا الاقتصادية لعرض معين، يمكن أن يقدم المفاوضون جداول أو أشكالاً بيانية ورسوماً تخطيطية للطرف الآخر حتى تستأثر هذه المخططات باهتمامه. وكذلك مســـاعدته في الانتقال من جدول أو مخطط إلى آخر في حين لا يزال التقديم الشـــفهي مستمراً. ومن المفترض أن تستحوذ هذه الجداول والمخططات علـــى ذلك الجزء من اهتمـــام الطرف الآخر، الذي ربما ينصـــرف إلى إعداد الحجج المضـــادة. ويبدو أن الإلهاء يهدف إلى منع الطرف الآخر مما يمكن أن يقوله لنفســـه أثناء استماعه لرسالة معينة.

خصائص المصادر التي ينشأ عنها التأثير الجانبي:

يصبح المتلقون لرسالة إقناع معينة غير مستثارين أو غير قادرين على الإصغاء لفحوى الرسالة، عندما يتعرضون لمؤثرات المصدر. وبعبارة أخرى، الشخص الذي لا يولى انتباهه للرسالة التي يتم تقديمها ربما يتأثر وبشكل مفرط بمميزات الشخص أو المنظمة التي تلقي الرسالة. وهنالك سلسلة واسعة من آثار المصدر من المحتمل أن تؤثر في الشخص الذي يتلقى رسالة الإقناع. وفيما يلي سنقوم بتقسيم هذه الآثار إلى ثلاث فئات هي: المصداقية، والجاذبية، والنفوذ أو السطوة.

مصداقية المصدر:

أثناء المفاوضات، يتبادل الطرفان عادة المعلومات، ووجهات النظر، والتفسيرات. ما الذي يمكن تصديقه من كل هذا؟ وما حجمه؟ وكمتفاوض لا يمكنك التأكد من صحة جميع الحقائق والعبارات والتصريحات التي وردت. وكلما كبرت كمية المعلومات التي يريد أن يصدقها الشخص، سهّل ذلك عليه مهمته. والعكس صحيح أيضاً، كلما ازدادت مصداقيتك لدى الطرف الآخر، أصبحت أكثر قدرة على إقناعه.

ومصداقية المصدر غالباً ما تعتمد على ثلاثة أمور: مؤهلات المصدر، وجدارته بالثقة، ومستوى القبول الذي يتمتع به المصدر لدى الطرف الآخر.

أولاً: المؤهلات: عندما يعمد الناس إلى تحديد درجة تصديقهم لشخص آخر، يسألون السؤال التالي: «هل هذا الشخص في موقف يؤهله للاطلاع على المعلومات التي يدعي معرفتها؟ وإن صح ذلك، هل يتمتع بالمؤهل والكفاءة اللازمة لذلك؟». وكلما كانت المؤهلات والخبرات الظاهرة للشخص قوية، كانت مصداقيته أكبر[٣٦].

ثانياً: الجدارة بالثقة: «هل هذا الشخص ينقل لك ما يعرفه بشكل دقيق؟ فإن صح ذلك، «فهل هو شخصياً يمكن تصديقه أو جدير بالثقة؟».

ثالثاً: درجة القبول: يظهر الناس أكثر أو أقل مصداقية حسب حضورهم، أي حسب الطريقة التي يقدمون بها أنفسهم للآخرين. وهنالك ثلاثة مكونات تساعد على إيجاد درجة ملائمة من القبول، وهي الاتزان، والشخصية الاجتماعية، والانفتاح[٣٧]. والشخص الذي يبدو متردداً، ومرتبكاً، أو غير متأكد عند تقديمه للمعلومة، لا يمكنه أن يقنع الآخرين بدرجة الشخص الذي يبدو هادئاً، وواثقاً، ومنشرحاً. والشخص الودود والمنفتح يمكن أن تتحدث معه (وكذلك أن تصدقه) بسهولة أكثر من الشخص

المنعزل أو اللجوج أو المتغطرس. بينما الشـخص الذي يتمتع بأسلوب صوتي يتسم بالحركية، وبالقوة في توصيل الرسالة، هو في العادة أكثر إقناعاً من الشخص الذي لا يتمتع بهذه المواصفات. والأهلية والجدارة بالثقة هي المواصفات الأقوى في تحديد وجهة نظرك تجاه مصداقية الآخر، من تقديمه لنفسه، ولكن هذه المؤهلات الثلاث كلها تلعب دوراً مهماً.

وهنالك أيضاً العديد من العوامل الأخرى تسهم في مصداقية المصدر. وفيما يلي سنناقش بعض العوامل التي يمكن أن يسيطر عليها المتفاوضون.

السمعة الشخصية بالاستقامة:

الاستقامة صفة، وهي القيم والأخلاق الشخصية التي يبنى عليها سلوكك في مبادئ قيمية عالية. والاستقامة هي الصفة التي تؤكد للناس بأنه يمكن الوثوق بك وتصديقك، وكونك صادقاً، وكونك تفعل ما تقول. ولو وثق الناس بك واستأمنوك على المعلومات السرية، فلن تبوح بهذه المعلومات أو تكشف عنها للآخرين. وأخيراً لو عقدت اتفاقاً، ستتقيد بشروطه وبنوده، وستلتزم به[٣٨]. وبعكس ذلك، يجد الناس الذين يعرفون بالنفاق وعدم الأمانة، صعوبة كبيرة في خوض المفاوضات : لأن الآخرين يميلون إلى عدم تصديقهم، حتى لو كانوا يقولون الحقيقية.

توافر النية للإقناع:

عندما يأتي المفاوض لأول مرة، هل يبدأ مساوماً منذ البداية، أم يأتي هادئاً ومتزناً ومهذباً؟ وعلى الرغم من أن الناس يعبرون عن شكوكهم من خلال أحكامهم الأولية، إلاّ أنهم كلما اكتشفوا أن مهمة المفاوض هي تغيير قناعاتهم، أصبحوا أكثر شكاً وأظهروا المزيد من المقاومة. على سبيل المثال، عندما يرن الهاتف فجأة، من السهل عادة أن تتعرف على المسوقة عن طريق المحادثة الهاتفية التي تنطق اسمك بطريقة خاطئة وتحاول جرك إلى ثرثرة ودية (كيف حالك في هذا المساء؟) في حين تمهد لعرضها التسويقي («أنا سعيدة لأنك بخير، هل واجهت أي مشكلة من قبل مع ....»). وبمرور الوقت تنتقل إلى عرضها التسويقي، ومن المحتمل أن تكون خطوطك الدفاعية محصنة بما يكفي. وبالمقابل، التحدث بالحماس والإخلاص والتلقائية الطبيعية ربما يسهم في الإقناع ويقلل من ردود الأفعال الدفاعية.

استغلال اختلافات المكانة أو انتقاصها:

تتفرد المكانة بسلسلة من المعايير: كالمهنة، والعمر، والمستوى التعليمي، والجوار الذي يعيش فيه الشخص، ولبسه، ونوع السيارة التي يستقلها، وما شابه ذلك. فرئيس المؤسسة الكبرى، على سبيل المثال، يتمتع بمكانة أكبر من مكانة الأستاذ الجامعي، ولكنه أقل مكانة من قاضي المحكمة العليا. وأصحاب المكانة العالية يتمتعون في الغالب بقدر من التأثير أكبر من القدر الذي يتمتع به الأشخاص الأقل مكانة، وذلك لعدة أسباب. الأول أن المكانة تمنح الشخص مظهراً يجعل الناس ينتبهون إليه ويصغون لما يقول[٣٩]. ولكن اختلاف المكانة ربما يزيد من المقاومة، لأن المتلقي يتوقع أن يتم إقناعه، ولذلك يزيد من دفاعه ضد الجهود الموجهة لإقناعه.

المظهر وتقديم الذات:

ليس من المستغرب أن تلاحظ أن كيفية لبسك، وطريقة حديثك، وتصرفك ستسهم إلى حد كبير في مستوى المصداقية الذي يمكن أن تظهر به في نظر الآخرين. ولكن الشيء الذي قد لا يكون واضحاً بما فيه الكفاية هو كيف يجب أن ترتب مظهرك لكي تزيد من مصداقيتك. فالمظهر وطريقة اللبس ترتبط عادةٍ باختلاف المكانة. وقد وجد الباحثون بشكل عام أنه من الأفضل أن يكون المرء «عادياً» وذلك حتى يتصرف بشكل مناسب وطبيعي وغير متأثر[٤٠].

الصحبة أو الرفقة:

مصاحبتك لبعض الناس أو مجالستهم تؤثر في نظرة الناس إليك، وذلك من حيث الخبرة والمكانة. كما أن إضافة بعض الألقاب اللامعة، وحتى السعي لتقديمك للآخرين بواسطة أناس يمكنهم أن يكونوا إضافة جيدة لسمعتك، يمكن أن تكون خطوات مفيدة.

الخبرة الظاهرة:

في بعض الأحيان، قد تسهم مهنتك ومستوى تعليمك أو تجاربك السابقة، في إثبات خبراتك، ومن ثم في مستوى الكفاءة أو الأهلية التي قد تظهر بها في نظر الآخرين[٤١]. وفي أحيان أخرى، ليست هنالك طرق واضحة لإثبات خبراتك. ففي الحالات التي لا تكون فيها معروفاً أو ينظر إليك على أساس بعض الأفكار المسبقة، تحتاج إلى بذل المزيد من الجهد لإثبات خبراتك ومهاراتك. وهنالك العديد من الأمور يمكنك فعلها لإثبات خبراتك:

- إيجـاد طرق يمكنك من خلالها إدخال مسـتوى تعليمـك أو خبراتك في الحوار الدائر. كأن تقول «عندما التحقت بكلية القانون، علمونا كذا وكذا ...».

- استشـهد بمصادر أخـرى للمعلومات الموثـوق بها كقولك: «حسـب ما ذكرته صحيفة نيويورك تايمز في عددها الصادر صباح هذا اليوم....».

- قم بطرح الأسـئلة أو استخلص النتائج التي لا تأتي إلاّ من المعرفة أو الدراية أو الخبرة العميقة بالموضوع.

الإصرار والتماسك:

الإصرار والتماسـك من الصفات الشـخصية المهمـة للمتفـاوض. ويعتبر الأطفال مفاوضين أقوياء لأنهم أشـد تمسـكاً بتحقيق مطالبهم. فبعض الإصرار يمكن أن يخدم الهـدف، في حين أن الجزء الآخر يبحث عن طرق جديدة ومتفردة وخلاقة لمتابعة الطلب نفسه.

جاذبية الشخصية:

النـاس عادة يميلون إلى معاملة الذين يحبونهم بطريقة أفضل من معاملة الذين لا يحبونهم؛ إذ لا يتوقعون في الغالب أن يكون المفاوضون ذوو الشخصيات الجذابة، غير صادقـين، أو يريدون الضغط عليهم، ويميلون أكثر إلى الرضوخ لتأثيرهم وتصديقهم، والوثـوق بهم[٤٢]. ولأن تكون لطيفـاً وطيباً، خطوة منطقية لأن تكون أكثر إقناعاً. ولا يبدو واضحاً السـبب الذي يجعل الجاذبية الشـخصية تؤدي إلى زيـادة القدرة على الإقنـاع، فالناس قد يميلون إلـى التخلي عن تحفظاتهم وتصديق الأشـخاص الذين يتمتعـون بالجاذبية. والأسـاليب التالية هي من الطـرق الكثيرة التي يمكن أن يتبعها الشخص لتحسين جاذبيته الشخصية لغرض التأثير أو للتفاوض مع الخصم.

كسب صداقة الآخرين:

من أهم الصفات التي يمكن أن يتمتع بها المفاوض هي قدرته على أن يكون حميمياً ومنبسـطاً غير متحفظ، وأن يبني العلاقات الشـخصية مـع الآخرين، وخصوصاً مع الأطراف الأخرى في عملية التفاوض. فكسب صداقة الآخرين والتعاطف والبساطة، كلها صفات مفيدة في تسـهيل بعض جوانب التشـدد لدى الطرف الآخر. والصداقة تنطوي على مكونات عاطفية قوية، وهي لذلك تخاطب نفسية ومشاعر الطرف الآخر، بالإضافة إلى ذهنيته. فبدلاً من الانخراط فوراً في العمل، يبدأ المفاوضون الناجحون

بالأحاديث الودية حتى يجعلوا الطرف الآخر يشـعر بالارتياح والسكينة، ولكي يتعرفوا على المفاوضين الآخرين. ويكتشـفوا القواسـم المشـتركة التي قـد توجد بين طرفي التفاوض.

المداهنة:

تكـون المداهنة بملاطفة أو مصانعة الطرف الآخر لتحسـين الصورة أو السـمعة المكونـة لديه عن الطـرف الآخر، وذلك من خلال الأقوال والأفعال. ومن ثم تحسـين صورة الآخر بذات الطريقة[٤٣]. وملاطفة الطرف الآخر بإلقاء التحية عليه ربما يكون من أوضح الأشكال المستخدمة في المداهنة. ولأنها واضحة، فهي تستخدم دائماً، وقد يساء اسـتخدامها في بعض الأحيان. وقد تكون التحايا وسيلة قوية للتودد، ليس لأن الناس يحبونها فحسـب، ولكن أيضاً لأن مبدأ المعاملة بالمثل يملي على الطرف الآخر التزاماً بأن يرد بشـيء على هـذه التحايا[٤٤]. ولكن عندما تحيـي الناس بصفات لا يملكونها، أو يبدو الثناء زائداً عن حده بعض الشـيء، من المحتمل أن يشـعروا بالقلق، وقد يتساءلون عما يمكن أن يأتي بعد هذا التملق.

القبول أو المحبة:

مبدأ القبول أو أن يكون الشخص محبوباً مبدأ واضح، فالناس الذين تحبهم يملكون المزيد من القدرة على التأثير فيك. فإن كنت تحب مرسـل الرسـالة، فالأكثر احتمالاً هو أن تقنع بما يقوله، وذلك على الرغم من أن البحوث قد أثبتت أن القبول أقل أهمية من باقي عوامل المصداقية، كالخبرة[٤٥].

ومبدأ القبول أو المحبة لديه آثار داخلية. ويمكن للقبول أن يحدث من خلال العديد من الوسـائل المختلفة، ومن المسـتحيل مقاومة جميع هذه الوسائل. ويشير سيالديني Cialdini إلى عدم جدوى المحاولات التي تبذلها لتمنع نفسك من أن تحب الآخرين[٤٦]. وبدلاً من ذلك يجب أن تسمح بحدوث هذا الحب، ثم بعد ذلك استكشف الأسباب التي جعلتك تحب هذا الشخص. فلو وجدت نفسك ميالاً لحب هذا الشخص أكثر من حبك لشـخص آخر في الظروف نفسها، فحينئذ يجب أن تقلق. والفصل بين حبك للطرف الآخـر وتقييم الصفقة موضوع التفاوض يجب أن يكون كافياً للتخفيف من تأثير مبدأ المحبة في المفاوضات.

التشابه الظاهر:

عندما يلتقي الناس لأول مرة، يحاولون التعرف على الأشياء المشتركة بينهم، وكلما زاد التشابه الــذي يجدونه بينهم، زادت الروابط التي تنشــأ بينهم، وازداد إحساســهم بحال أفضل، وأهمية أكبر، وسيكونون أكثر تقبلاً لرسالة الطرف الآخر وجهوده التي يبذلها لإقناعهم[٤٧]. ولذلك، فإن من الأساليب المفيدة للتفاوض التعرف على التجارب والميزات ووجهات النظر التي تتفق فيها مع الطرف الآخر، ومناقشتها. ولكن إذا كان من مصلحتك استكشاف القواسم المشتركة بينك وبين الطرف الآخر في المواقف والخلفيات، فليس من مصلحتك أيضاً تسليط الضوء على هذه الأمور إذا كانــت موضع خلاف. ليس هنالك نقطة محددة تبدأ منها المحادثات حول موضوع سياســي مثير للجدل إذا علمت أن الطرف الآخر لديه وجهة نظر مختلفة كلياً عن وجهة نظرك.

العاطفة:

لقد تناولنا العاطفة في جزء ســابق من هذا الفصل، وذلك عند مناقشتنا لاستخدام اللغة في بناء الرسالة، ولكن العاطفة يمكنها أيضاً أن تكون مصدراً لعامل من العوامل. والجمع بين العاطفة والإصرار يقود إلى العزم والتصميم. وعند اســتخدام العواطف بشــكل فعال، يمكن أن تؤدي إلى تحسين مستوى الجاذبية الذي يتمتع به مصدر الرسالة من خلال غرس قناعة لدى المستمعين بأن المتحدث لديه قيم راسخة وجذابة (ولعله يؤدي أيضاً إلى تعزيز مصداقية المتحدث).

الفلفل... والملح

صحيفة وول ستريت جورنال Wall Street Journal

اجتماع المساهمين



إياك أن تتنهد، لأن ذلك سيثير غضبهم

Remember, no sobbing. It makes them jittery

السلطة:

مبدأ السلطة مبدأ بسيط للغاية، فالناس الذين يتمتعون بالسلطة لديهم نفوذ أقوى من أولئك الذين لا يملكون السلطة. وقد اهتم الباحثون منذ عهد بعيد بآثار السلطة على السلوك البشري. فالدراسات القديمة التي قام بها ستانلي ميلغرام Milgram حول الخضوع للسلطة تشير إلى أن باستطاعة الناس أن يفعلوا الكثير متى كان سلوكهم يستمد الشرعية من أحد مظاهر السلطة[٤٨]. فالكثيرون يطيعون أوامر الشخص الذي يرتدي الزي الرسمي، حتى لو لم تكن هنالك حرب أو خطر ظاهر. وهذا أيضاً أحد آثار مبدأ السلطة.

في عملية التفاوض يمكن استخدام مبدأ السلطة بعدة طرق. أولاً، القواعد المكتوبة ربما تحمل وزناً أكبر من تلك التي تلقى لفظياً[٤٩]. ولذلك، يكون الإجراء المعين أكثر اتباعاً إذا كان موجوداً في كتيب السياسات أو في نسخة من العقد بدلاً من التعبير عنه شفهياً. واستخدام بعض الألقاب مثل الدكتور والبروفيسور، تمنح الشخص الذي يستخدمها المزيد من السلطة، ومن ثم المزيد من النفوذ[٥٠]. أحد الأصدقاء لأحد مؤلفي هذا الكتاب يستخدم لقب دكتور عندما يطلب شراء تذاكر الطيران. فقد اكتشف منذ وقت مبكر أن الخطوط الجوية تتصل بمن يحملون هذا اللقب عند تأخير موعد الرحلة، وتتجاهل باقي المسافرين. وهذا المثال البسيط يشير إلى الاعتبار والتقدير الذي تتمتع به بعض الألقاب (أو المناصب) في المجتمع.

ويعرض سيالديني Cialdini النصيحة التالية بشأن التعامل مع مظاهر السلطة التي ربما تؤثر فيك. أسأل سؤالين: «هذا الشخص المتنفذ، هل هو خبير فعلاً؟» «إلى أي مدى تتوقع أن يكون هذا الرجل موثوقاً به؟»[٥١]. فالسؤال الأول يجبرك على أن تتأكد مما إذا كان هذا الشخص لديه خبرة في هذا الموضوع، وليس مجرد تظاهر بالخبرة (لقب، أو مجرد زينة). والسؤال الثاني يدفع للتعرف على دوافع الخبير الذي يعرض عليك النصيحة.

الجوانب التي تؤدي إلى نشوء التأثير الجانبي:

وأخيراً، سنقوم باستكشاف جوانب الحالة التي لا تظهر في سياق الرسالة والبعيدة عن الشخص الذي يقدمها والذي يسعى لخلق الفرص التي تجعله ينتهج أسلوب التأثير الجانبي. وفيما يلي سنناقش خمس إستراتيجيات، وهي: المعاملة بالمثل، الالتزام، الدليل الاجتماعي، الندرة، المكافأة، والعقوبة.

المعاملة بالمثل:

لقد عكف الفلاسـفة وعلمـاء الأنثروبولوجيا (علم الأجنـاس) وعلماء الاجتماع، وغيرهم من خبراء العلوم الاجتماعية الأخرى، سـنين عديدة في دراسة مبدأ المعاملة أو المبادلة بالمثل. ويفيد هذا المبدأ بأنه عندما تتلقى خدمة ما من شخص آخر، يجب أن ترد له خدمة مقابل ذلك في المستقبل. ويعتبر هذا المبدأ شائعاً بين جميع الثقافات وهو معمول به في المجتمعات كافة على امتداد المعمورة[٥٢].

ومبدأ المعاملة بالمثل يلعب دوراً مهماً في المفاوضات. حيث يقدم المفاوضون تنازلات، ويتوقعون بالمقابل تنازلات أخرى من الطرف الآخر. فعلى سـبيل المثال، المفاوض (أ) يقـدم خدمة صغيرة للمفـاوض (ب)، ثم بعد ذلك يطلب خدمة أكبر من المفاوض (ب) مقابـل الخدمة التي قدمها له. وصافي المنفعة في هـذه الحالة يذهب إلى المفاوض (أ). وعلـى الرغم من الاعتقاد بأن مبدأ المعاملة بالمثل يجب أن ينطبق فقط في حال رد المصلحـة أو الخدمة بنفس الحجـم، إلاّ أن الأمر لا يبدو كذلك. وفي واقع الأمر، الكثيـر من عمليات البيع تعتمد على منح المشـترى هدية صغيـرة في بادئ الأمر، ثم تطالبه بتقديم تنازلات كبيرة فيما بعد.

وهنالك فرص مشـابهة توجـد في حالات أخرى من التفـاوض. فبعض المجاملة بالإشارة إلى بعض المواقف أو التصرفات الإيجابية للطرف الآخر في مناقشات سابقة، سـتترك أثراً طيباً في النفس وتمهد الطريق لكـي يتصرف بطريقة إيجابية. كما أن تقديم التنازل السريع في موضوع يريده الطرف الآخر، سيسعد ذلك الطرف ويشعره بالتزام في نفسه بأن يفعل الشيء نفسه.

وبالنظر إلى القوة الظاهرة لمبدأ المعاملة بالمثل، كيف يمكن للمفاوض أن يتحكم في آثاره؟ من بين الاحتمالات الممكنة، رفض جميع الخدمات التي تقدم لك أثناء التمهيد للتفاوض، غير أن هذا يمكن أن يزيد من تعقيد المشكلات، بدلاً من الإسهام في حلها. وعلى سـبيل المثـال، رفض تناول كـوب القهوة الذي يقدمه لـك مضيفك، ربما يزيل آثار مبدأ المعاملة بالمثل، ولكنه في الوقت نفسـه قد يشـكل إهانة للشخص المضيف، خصوصاً لو خرجت بعد خمس دقائق لتحضر لنفسـك كوباً من القهوة. فربما حاول الطرف الآخر أن يكون مهذباً لا أكثر عندما قدم لك كوب القهوة. وربما كان يهيئ جواً إيجابياً للاجتماع، أو ربما كان يحاول أن يطبق مبدأ المعاملة بالمثل ليخلق في نفسـك شـيئاً من الشعور بالامتنان[٥٣]. ويقترح سيالديني Cialdini أن تتجاوب بشكل مهذب

مع الخدمة وتقبل ما يُقدَّم لك إذا كان شـيئاً تريده. ولكن لو كان واضحاً أن الخدمة التي يقدمها لك هي محاولة على سـبيل المناورة، حينئذ يمكنك إعادة تعريف الواقعة علـى أنها خدعة أكثر من كونها خدمة. وهذا سـيجعلك في حـل من الالتزام بمبدأ المعاملة بالمثل، «لأن القاعدة تقول لابد من مقابلة الإحسـان بالإحسان، ولا حاجة إلى مقابلة الخداع بالإحسان»[٥٤].

الالتزام:

لقـد أدرك الباحثـون منذ عهد بعيـد أن الناس متى قرروا شـيئاً بعينه، يمكن أن يتمسـكوا بقناعاتهم تجاهه. وقد عرف هذا التمسـك بالالتزام بالموقف، وهو يعتمد بقوة على حاجة الناس في أن يظهروا صامدين، أمام أنفسهم وأمام الآخرين. وأغلب الناس يعرفون أسـلوب التضليل (bait-and-switch). فالمنظمات (الشركات) عديمة الضمير تروج بضاعة لبيعها بأسعار منخفضة بشكل لا يصدق، ولكن عندما تصل إلى محـلات بيع هـذه البضائع تجدها قد نفدت، ومن بعد ذلـك ربما يحاولون أن يبيعوا لك بضاعة بديلة وبسـعر أعلى. فلماذا ينجح هذا الأسلوب؟ من الأسباب التي تسهم في نجاح هذا الأسـلوب تكمن في أنك إذا اتخذت قراراً بشراء منتج معين (وأصبحت ملتزماً بذلك)، فغالباً ما تستمر في التزامك هذا (حتى لو اشتريت بسعر أعلى).

وتعد خطط الالتزام من أقوى الوسـائل المتبعة في حمل الناس على الامتثال لشيء معـين. وكتابة الأمور هي من الوسـائل التـي تزيد من الالتزام بها. بعض شـركات الموسوعات التي لديها عملاء قاموا بتعبئة استمارات شرائهم بأنفسهم، لديها معدلات إلغاء للصفقات أقل من الشـركات التي يقوم البائعون فيها بتعبئة اسـتمارات الشراء نيابـة عن العملاء. والكثير من شـركات المنتجات الاسـتهلاكية لديها أناس يقومون بكتابة إقرارات بشراء المنتجات لكي يدخلوا السحب في إحدى الجوائز[٥٥]. لماذا؟ يبدو أن كتابة الإقرارات تزيد من الالتزام بشراء المنتج. وقد أشار أحد البحوث إلى أنه حتى التوقيع على مناشدة أو مذكرة معينة يزيد من التزامك بطلب فعل شيء معين، حتى بعد ذلك بعدة أيام[٥٦].

كيف يمكن للالتزام أن ينجح في عملية التفاوض؟ عادة يتم الأمر تدريجياً. الموافقة على التصريحات الحميدة في وقت مبكر من عملية التفاوض يمكن أن يجعلها تستخدم أساساً للمزيد والمزيد من التنازلات. وهذه الإستراتيجية من الصعب مقاومتها. فقد يحدث كثيراً تأثر الشـخص بشـيء معين ثم يوافق عليه حتى قبل أن يدرك أن تلاعباً

قد وقع فعلاً. ومن وجد من يحذره بوقت كافٍ قبل الوقوع في حبائل هذه الأساليب، يعد كمن ربح منذ البداية. ويشير سيالديني Cialdini إلى أن جسمك سيرسل نوعين من إشارات التحذير عندما تستخدم هذه الأساليب[٥٧]. فقد تشعر بشيء من عدم الارتياح عندما تسمع تلك الالتزامات التي تنم عن الدهاء، أو ربما تشعر بعدم صحة شيء معين في الصفقة. فلو قاومت هذه الأفكار أو المشاعر وأنت تخوض التفاوض، ابحث عن استخدام إستراتيجية الالتزام من جانب الطرف الآخر. وأقل شيء يمكن أن تفعله هو أن تكون مدركاً لجميع الاتفاقات التي تنجزها، حتى تلك الاتفاقيات الصغيرة وغير الضارة. فربما تكون هذه وسيلة تبني عليها التحرك التالي.

الدليل الاجتماعي:

يشير مبدأ الدليل الاجتماعي إلى أن الناس في كثير من الحالات ينظرون إلى ما يفعله الآخرون عندما يريدون اتخاذ الرد الصحيح. وطبقاً لهذا المبدأ أيضاً يتصرف الناس عادة بطرق معينة، وذلك لأنهم جميعاً يفعلون ذلك. وهذا هو ما يجعل برامج الضحك فاعلة جداً في كوميديا التلفزيون[٥٨]. وهو أيضاً يوضح السبب الذي يجعل بعض العملاء المؤثرين يذكرون أسماء بعض العملاء الذين أظهروا الرضا في وقت سابق. فما دام أناس آخرون استخدموا هذا المنتج وأحبوه، إذاً لابد أنه منتج جيد. كما أن المشاهير يتم توظيفهم للإشادة بالمنتجات للأسباب نفسها.

في حالات التفاوض، مبدأ الدليل الاجتماعي يمكن أن يكون إستراتيجية قوية للتأثير، ويقوم البائعون بعرض قوائم بأسماء العملاء الذين اقتنعوا بالمنتج الذي يبيعونه، مدركين أن عدداً قليلاً جداً من الناس سيمعن النظر في القائمة. («ولو لم يكن ذلك صحيحاً، لماذا يعرض عليّ البائع هذه القائمة؟»). إعلانات اليانصيب تسلط الضوء على الرابحين في مرات سابقة، وتشير بشكل خاص إلى المشاهير منهم. فالمفاوضون يبذلون غاية جهدهم لبيان مستوى القبول الذي يجده منتجهم بين المستهلكين، وكيف أن مبيعاتهم من هذا المنتج قد زادت في هذا العام. كما أن وكلاء العقارات متأكدون من أنك تدرك أن هنالك كثيرين غيرك يريدون هذا المنزل الذي تفكر في شرائه.

ويحقق مبدأ الدليل الاجتماعي النجاح لأن بعض المعلومات الخاطئة، كقول أحدهم (كل الناس يعتقدون أن هذا منتج جيد)، تعطى وزناً عند اتخاذ القرار. ومن السبل التي تساعدك في الحد من التأثير، تحديد المعلومة الخاطئة، ومن ثم تقدير الوزن الحقيقي الذي تستحقه[٥٩]. ويعني هذا أن تقوم في التفاوض باستعدادات حذرة، وأن تكون على علم ببعض «الحقائق» المتصلة بوجهات النظر التي يدافع عنها الآخرون، والتي تبدو

غير متسقة مع استعداداتك لهذا الموضوع. فعندما يقدم الطرف الآخر «دليلاً» على القبول الذي يجده منتجه بين المستهلكين، لا تعتقد بشكل تلقائي أن الطرف الآخر صادق تماماً فيما يقول، ولكن اطرح بعض الأسئلة عليه لكي تتحقق من الأمر.

الندرة:

من دلائل مبدأ الندرة أن الأشياء حينما تكون غير متوافرة قد تزداد قوة تأثيرها. فكثيراً ما يقول البائعون لعملائهم إنهم ليسوا متأكدين في الوقت الحاضر من توافر مخزون من المنتج الذي يريده العميل[٦٠]. وقبل أن يذهبوا إلى المستودع يطلبون حجز وحدة أو قطعة من المنتج المذكور قبل أن يحصل عليه بائع آخر. وعندما يعود البائع ومعه آخر وحدة من المنتج سيشعر المشترى بالرضا وسيحس بأنه (محظوظ). وهذا هو مبدأ الندرة في العمل، فمن السهل التأثير في الناس عندما يشعرون بأنهم حصلوا على منتج نادر.

وفي حالات التفاوض، قد تنجح إستراتيجية التأثير بالندرة كلما بدا أن هنالك طلب أكبر على المنتج. فبعض الشركات تتعمد عرض كميات قليلة من منتجاتها لتعطي انطباعاً للجمهور بأنها مرغوبة جداً (كبعض الألعاب المفضلة في عيد الميلاد على سبيل المثال). وكلما تحدث الناس عن «الفرص المحدودة» أو «العرض لفترة محدودة»، فهم يستخدمون مبدأ الندرة. كما أن المزادات العلنية تعتمد أيضاً بشكل كبير على مبدأ الندرة، وذلك ببيع القطع الفردية (واحدة من كل صنف) لصاحب أعلى مزايدة، فكلما كان المنتج نادراً، أدى ذلك إلى ارتفاع المزايدات.

وتصعب مقاومة مبدأ الندرة ، خصوصاً عندما يتم استخدامه بشكل فعال. فهو يخلق في الضحية رغبة شديدة في الحصول على شيء معين، ويعمل بشكل فعال على تعطيل الحس الإدراكي لدى الشخص حتى لا يقيِّم الحالة بشكل عام. ويقترح سيالديني Cialdini أن يكون الناس على علم بالخدع العاطفية التي يثيرها هذا المبدأ، وعندما يواجَهون بردود عاطفية قوية للحصول على سلعة نادرة، يجب عليهم أولاً أن يضعوا في الاعتبار الأسباب التي تجعلهم يرغبون في هذه السلعة[٦١].

استخدام المكافأة والعقوبة:

لقد أشرنا في جزء سابق من هذا الفصل إلى أن السيطرة على الموارد تعد من المصادر القوية للنفوذ. وهذه الموارد يمكن أن تستخدم بطريقتين رئيسيتين على الأقل:

أولاً، المفاوضون يمكن أن يعرضوا بعض الموارد، أو الخدمات (وعود ومساعدات)، لضمان تعاون الطرف الآخر وانقياده لهم. والتبادل يعتمد على الموارد التي يمكن ترجمتها إلى مكافآت بالنسبة للطرف الآخر في شكل خدمات أو مصالح أو حوافز، أو معاملة، أو بإشعاره بشيء من النشاط والابتهاج، وما شابه ذلك. ولذلك فإن التبادل عادة ما يثير استخدام الوعود والالتزامات أدوات للإقناع، كأن تقطع التزاماً بأنك ستكافئ الطرف الآخر على تعاونه معك وانقياده لك، أو على التزامه بمنحك ما تريد.

والطريقة الثانية هي أن يحاول المفاوضون استخدام هذه القوة من خلال ممارسة الضغط، وذلك من خلال التهديد بالعقوبة. أحد الوكلاء يمكن أن يطلب شيئاً، ويقترح بعض الأمور التي تترتب على عدم الوفاء بتوفير الطلب، ثم ينخرط في رقابة مستمرة ليتأكد من تنفيذ الطلب، ويذكر الطرف الآخر بشكل متكرر، بالأمور المتوقعة، وفي النهاية يطبق فعلاً العقوبة التي اشترطها إذا لم يتم تسليم الشيء المطلوب في مواعيده. كما أن مدير المبيعات يمكن أن يخصم من مرتب البائع لفشله المتكرر في إنجاز السقف المحدد له من المبيعات المتوقعة. والمورد يمكن أن يضع تكاليف إضافية في الفواتير التي يتأخر العميل في سدادها. وكما هو الحال في قوة المكافأة واستخدام الثناء، فإن قوة العقوبة والإكراه يمكن أن تكون أيضاً ذات فاعلية في شكلها اللفظي كما هو الحال في منع أو رفض تقديم الموارد الحسية. فلو قام مدير المبيعات بتوبيخ البائع لفشله في إنجاز السقف المحدد له من المبيعات (بدلاً من إيقافه عن العمل)، فقد يكون أثر ذلك عظيماً، تماماً كالأثر الذي يمكن أن تتركه أية معالجة أخرى ملموسة.

وقد أشار ديفيد كيبنيس David Kipnis إلى عدد من الأسباب التي تدفع الشخص الذي يملك القوة إلى ممارسة الضغط[٦٢]:

أولاً، يمكن ممارسة الضغط على أنه وسيلة للتعبير عن الغضب، أو للحصول على رد الاعتبار، أو للثأر من شيء فعله الطرف الآخر.

ثانياً، يمكن ممارسة الضغط تعبيراً عن سلوك يتطلبه الدور الذي يؤديه الشخص، أي أن يكون ذلك من متطلبات الوظيفة. ومن ذلك أن يقوم موظف البنك بإغلاق الحساب، بسبب قرض «لأن قوانين البنك تنص على ذلك»، أو أن يقوم عميد الكلية بفصل طالب سيء الأداء لأنه لابد من التقيد بسياسة الجامعة. والمفاوضون هم من أكثر الفئات التي يحتمل أن تلجأ إلى ممارسة الضغوط عندما يشعرون بأن الطرف

الآخــر لا يرغــب أو لا يميل إلى تقديم ما يتوقعونه منــه، كأن لا يوافقهم على الموعد النهائي نفســه، أو إذا شعروا بأنه لن ينصاع لهم إلاّ إذا هددوه مباشرة بعواقب سلبية وقاسية.

تؤدي أساليب الضغط في أحسن الأحيان إلى شيء من الانقياد قصير الأمد بتلبية المطالب، ولكن يحتمل أيضاً أن تدفع الطرف الآخر إلى المقاومة. والاستخدام المتكرر لأســاليب الضغط، يؤدي إلى نفور الطرف الآخر، ويقــوده إلى مقاومة هذه الضغوط بقوة. ولذلك تجب ممارســة أساليب الضغط بطريقة انتقائية وفي حالات قليلة، لأن ممارســتها قد تؤدي إلى تآكل العلاقة بين الطرفين، كما أن ممارســة الضغوط بشكل متكرر كفيلة بتدمير هذه العلاقة.

دور المتلقين- المستهدفين بالتأثير:

سنختتم هذا الفصل بمناقشة العوامل التي تتعلق بالشخص المستهدف بهذا التأثير. فمنــذ الوهلة الأولى، قد يعتقد المرء بأنه ليــس أمام المتلقين ما يمكن أن يفعلوه للحد مــن هذا التأثير. وهذا غير صحيح: لأنه تمامــاً كما يعمل المفاوضون بصفتهم طرفاً مرســلاً للرسالة من أجل زيادة مصداقيتهم وجاذبيتهم، يمكن للمتلقين أيضاً أن يبعثوا بإشــارات عن درجة القبول التي تجدها الرسالة بشــكل عام، وبإمكان الجهة المرسلة للرســالة أن تراقب كيفية التلقي لدى المســتمع ثم تقوم بإعداد الرسالة بما يتوافق مع ذلك. وعلى المتلقين أن يكونوا واعين ومدركين للإشــارات التي يرسلونها، وكذلك على الجهة المرســلة أن تراقب درجة القبول لدى المتلقي، وأن تتجنب المواقف «الدفاعية أو الهجومية» التي تدفع الناس إلى إيقاف قنوات الاتصال بينهم، وأن تساعد المتلقين في ســماع الرسالة وفهمها بشــكل جيد. وفيما يلي دعونا نستعرض عدداً قليلاً جداً من العوامل الرئيسية.

الإصغاء للآخر:

الكثيــر مما يتكلم به الناس فيمــا بينهم لا ينتقل عبر الكلمات والجمل فحســب، ولكن يُعبَّر عنه أيضاً بلغة الجسد: أي بالوضعية التي يتخذها الشخص، ونبرة صوته، وحركات رأســه. والكثير من الأفعال غير اللفظية مهمة جداً في التواصل مع الآخر، فهي توحي للشــخص الآخر بأنك تســتمع إليه، وتهيئه لســماع رســالتك. وفيما يلي سنذكر ثلاثة من هذه التصرفات المهمة: لغة العيون، ووضعية الجسد، والتشجيع.

العين كأداة اتصال:

الشـخص الجبان وغيـر الأمين لا يتوقع منه أن ينظر إلـى عيون الآخرين. حيث يزعم الشـعراء بأن العين هي المنظار الذي ننظر من خلاله إلى روح الشخص. وهذه الحكمة وغيرها من الحكم التقليدية تفسر لنا مدى الأهمية التي يوليها الناس للعيون باعتبارها أداة اتصال. وبشـكل عام، فإن الإشارة بالعين توحي للآخرين بأنك تستمع إليهم وتهتم بما يقولون، وبأنك تعتبرهم مهمين. ولكن عند الإشارة بالعين، يجب أن لا يبقي الشخص عينه ثابتة باستمرار على الشخص الآخر. وإلا ربما يتهمه بأنه يحملق، وهو ما يقود إلى الريبة أكثر من الثقة.

فعندما تحاول إقناع شـخص ما، من المهم أن تسـتخدم عينيك عندما تريد إلقاء الجزء المهم في رسالتك[٦٣]. وهذا يعادل الحملقة على الشخص الآخر، متحدثاً بشكل مباشر إلى قلبه وروحه. واستخدام الأساليب اللفظية وغير اللفظية بشكل متوازن في هذه النقطة يدل على أهمية الرسـالة التي يتم تبليغها. وعلى الشـخص أن يستخدم العيون أداة اتصال ليس للشـخص عندما يتحدث فحسب، بل أيضاً عندما يستمع إلى حديث الآخرين[٦٤].

غيـر أنه من المهم أن تعرف أن الأنماط التي أشـرنا إليهـا أعلاه هي من خواص المجتمع الغربي. وفي أماكن أخرى من العالم، تسود أنماط أخرى مختلفة. ففي بعض أجزاء الشـرق الأقصى، على سـبيل المثال، يعدّ النظر إلى الأرض أثناء الاستماع إلى الآخر، علامة على الاحترام[٦٥].

الاعتدال في وضعية الجسد:

يقـدم الوالدان النصائح لأبنائهم دائماً حـول الكيفية الصحيحة للقيام والجلوس، خصوصاً في الأوضاع الرسـمية، كالمدرسـة أو الكنيسـة أو حفلات العشاء. فالأمر «اعتـدل فـي الجلوس» عادة ما يأتي بعـده الأمر «انتبه لما يقـال!»، لأن الوالدين هنا يعلمان الطفل قاعدة أخرى شـائعة، وهي أن وضعية جسـد الشـخص تدل على أن الشـخص منتبه لما يقوله الطرف الآخر. وللتأكد من أن الآخرين يعلمون بأنك منتبه لما يقولون، اجعل جسـدك منتصباً ومائلاً قليلاً إلى الأمام، وكن في مواجهة الشخص الآخر مباشـرة[٦٦]. فلو قبلت رسالة الطرف الآخر واقتنعت بها، لابد من الحذر حتى لا تُظهر شـيئاً من عدم الاحترام، وذلك بالترهل في وضعية الجسد، أو الإعراض إلى جهة أخرى، أو بوضع القدمين على الطاولة[٦٧].

تشجيع الطرف الآخر فيما يقوله أو تثبيطه بحركات غير لفظية:

يستطيع الشخص من خلال سلسلة متنوعة من التصرفات أن يعبر عن اهتمامه بما يقوله الشخص الآخر. فالإيماء بالرأس، أو الإشارة الخفيفة باليد للدعوة لمواصلة الحديث، أو الهمهمة، للدلالة على فهم ما يقوله الآخر وحثه على الاستمرار. وفي الواقع يمكن للشخص أن يشجع الآخر على مواصلة الحديث عن الكثير من الموضوعات بمجرد الإيماء برأسه أثناء حديث ذلك الشخص. الإشارات البسيطة بالعين والابتسامة والإيماء بالرأس كلها يمكن أن تشكل حركات تشجيعية. وبالقدر نفسه تقطيب الوجه، والتجهم، وهز الرأس، أو إمساك الشخص بصدره تصنعاً للألم، كلها تدل على عدم قبول الرسالة التي يلقيها الآخر.

الاهتمام بموقف الطرف الآخر أو تجاهله:

عادة يمنح المفاوضون القليل من الاهتمام لوجهة نظر الطرف الآخر. وهذا شيء مؤسف، لأنه من مصلحتك أن تفهم ما يريده الطرف الآخر فعلاً، والكيفية التي ينظر بها للأمور، وكيف قرر أن يتخذ هذا الموقف. ويمكن للشخص أن يستكشف وجهة نظر الطرف الآخر من خلال بعض الأسئلة المصممة للكشف عن حاجاته ورغباته (راجع الفصل الخامس). إن استكشاف وجهة نظر الطرف الآخر لا تقدم لك المزيد من المعلومات التي قد تدفعك إلى تصميم الحلول التي تلبي حاجات الطرفين فحسب، بل تزيد أيضاً من إحساس الطرف الآخر بأنك تستمع إليه، حيث يجعله ذلك أكثر استعداداً للإسهام في تلبية احتياجاتك. غير أن بعض الأسئلة عادة ما تستخدم سلاحاً للهجوم. فالأسئلة مثل «كيف يمكنك أن تقول هذا الكلام؟» أو «ما تبريرك لاتخاذك لهذا الموقف؟» من المحتمل أن تجعل الطرف الآخر يشعر بالتوتر والرغبة في المصادمة، وربما تجعل لهجة المفاوضات سلبية للغاية.

إعادة الصياغة بشكل انتقائي:

إعادة صياغة الكلام تعتبر تأكيداً بأن كل طرف قد فهم الآخر بشكل صحيح. ومن الأهمية بمكان أن تعيد صياغة ما فهمته من الطرف الآخر بعد تصحيحه، وذلك لتؤكد بأنك فهمت ما يقصد. ثم كرر ما قاله هو بكلمات من عندك. بالإضافة إلى ذلك، إعادة إخراج وجهات نظر الطرف الآخر تساعدك على تذكرها بشكل أفضل من مجرد سماعها. ولا تكرر كلمات الطرف الآخر حرفياً، بل كرر الرسالة مستخدماً كلماتك الخاصة، وابدأ حديثك بالقول: «دعني أرى ما إذا كنت قد فهمت وجهة

نظرك». فالناس عندما تكون لديهم رسالة مهمة يريدون تمريرها، سيتحدثون بنشاط وبإسهاب، وعادة ما يؤكدون النقطة نفسها مرة بعد أخرى. ومتى يتبين للطرف الآخر من إعادة صياغتك للحديث أنك قد فهمت ما قاله، فهو عادة ما يتوقف عن تكرار النقطة نفسها التي ظل يدور حولها، وينتقل إلى موضوع آخر، ولذلك فإن إعادة صياغة الحديث قد تكون مفيدة جداً في دفع النقاش إلى الأمام.

ويمكنك أيضاً أن تطلب من الطرف الآخر أن يكرر أو يعيد صياغة ما قلته. حيث يمكن أن تقول: «إن ما قلته مهم جداً بالنسبة لي، وسأكون شاكراً ومقدراً لك لو ذكرت لي النقاط الأساسية التي فهمتها من حديثي». وهذا سيدفع الطرف الآخر إلى الاستماع بعناية، وهو ما يمنحك الفرصة للتحقق من صحة فهمه، فضلاً عن كونه بمثابة تأكيد على النقاط الرئيسية في حديثك.

التنويه بالنقاط التي أعجبتك في مقترحات الطرف الآخر:

يتصف المفاوضون عادة بعدم الفاعلية، ذلك أنهم يردون فقط على ما لا يعجبهم من تصريحات أو مقترحات الطرف الآخر، ويتجاهلون الأشياء التي تعجبهم. والرد بهذه الطريقة فيه تجاهل لوسائل قوية يمكن أن تساعد في تشكيل وتوجيه ما يقوله الطرف الآخر.

وأبسط طريقة تكافئ بها الناس على ما يقولونه أثناء المفاوضات هي أن تعترف وتؤيد النقطة التي أثاروها: «هذه نقطة مثيرة للاهتمام»، «أنا لم اسمع بهذا من قبل». أصدر (همهمة) بسيطة أو أومئ برأسك. إن التصريحات والحركات من هذا النوع تقوم بفصل عبارة مهمة عن باقي النقاط الأخرى التي وردت في كلام المتحدث. ثانياً، الإشادة بالمتحدث عندما يشير إلى نقاط كنت تريد التركيز عليها، وعبّر عن تقديرك له لاهتمامه برغباتك واحتياجاتك. والطريقة الثالثة هي أن تفصل جزءاً محدداً من العبارة أثار إعجابك من بين الأجزاء الأخرى التي لم تعجبك، وأن تشجع الطرف الآخر بزيادة وتطوير النقاط الإيجابية. والطريقة الرابعة هي أن ترد الخدمات التي قدمت لك. فلو قدم الطرف الآخر تنازلاً وقدم لك شيئاً تريده، يمكنك مكافأة هذا السلوك بتقديم تنازل من جانبك وتسدي له خدمة أخرى بالمقابل.

مقاومة تأثير الطرف الآخر:

بالإضافة إلى مجموعة الأشياء التي يمكن أن يفعلها المفاوض لتشجيع أو دعم أو توجيه حديث الطرف الآخر، هنالك أيضاً ثلاثة أشياء رئيسية على الأقل يمكن أن

يفعلها المستمعون لمقاومة جهود التأثير التي يبذلها الطرف الآخر: أن يكون لديك بديل أفضل للاتفاق الذي يجري التفاوض حوله (BATNA)، التزم علناً بفعل شيء معين (أو ألزم الطرف الآخر أن يلتزم بشيء مشابه)، وحصن نفسك من الرسالة التي يريد الطرف الآخر أن يقنعك بها.

ليكن لديك بديل أفضل للاتفاق الذي يجري التفاوض حوله، واعرف كيف تستخدمه:

يعتبر عدد من المؤلفين وجود البديل الأفضل للاتفاق الذي يجري التفاوض حوله مصدراً للقوة[٦٨]. ولاشك في أن وجود البديل الأفضل للاتفاق يشجع المفاوضين على الخروج من المفاوضات، مادام باستطاعتهم تلبية احتياجاتهم وتحقيق مصالحهم في مكان آخر. وطبعاً وجود البديل الأفضل للاتفاق يمكن أن يكون مصدراً للتأثير على طاولة التفاوض، فقط إذا كان الطرف الآخر على علم بوجوده. ولكي يتمكن المفاوض من استخدام البديل الأفضل للاتفاق بطريقة فعالة، يجب عليه أن يقيّم معرفة الطرف الآخر. وهذا في العادة يجب أن يتم بمهارة، والإشعار بوجود بديل أفضل للاتفاق يمكن أن يعتبره الطرف الآخر تهديداً عنيفاً بالخروج من المفاوضات. وكن مدركاً أيضاً لأن البديل الأفضل للاتفاق يمكن تحسينه، والمفاوض الجيد يعمل من أجل تحسين البديل الأفضل للاتفاق، قبل، وحتى أثناء التفاوض ليكون وسيلة لتحسين مستوى التأثير الذي يمكن أن يمارسه على الطرف الآخر.

الالتزام العلني:

من أكثر الأساليب الفاعلة لجعل الناس يقفون بقوة للدفاع عن مواقفهم هو أن تجعلهم يلتزمون بذلك الموقف أمام الملأ. حيث يقول زعماء النقابات العمالية بعض الأشياء من قبيل «سأستقيل قبل أن أتنازل عن سنت واحد أقل من...». وبعد ذلك التصريح يواجه زعيم النقابة ضغوط عديدة. أولاً احتمال الحرج الذي قد يتعرض له عندما يتراجع بعض أعضاء النقابة عن هذا الموقف، وربما يتم طرد هذا المسؤول عن منصبه إن لم يستقل منه فعلاً. والضغط الثاني الذي قد يتعرض له هو أن مصداقية هذا المسؤول ستضعف كثيراً في نظر الإدارة في المستقبل، إن لم يفِ بالتزامه بالاستقالة. وأخيراً سيحتاج هذا المسؤول إلى أسلوب خاص به في التعامل بسبب فشله في تقديم الاستقالة، لا يتوافق مع التزامه السابق.

وبمقدور المفاوضين أيضاً أن يدفعوا الطرف الآخر إلى الالتزام بشيء ما علناً أمام الملأ. ولو تمكنتَ من دفع الطرف الآخر إلى الالتزام بتأييد شيء تريده، فإن

هذا الطرف سيواجه صعوبة كبيرة في عدم الوفاء بهذا الالتزام، حتى لو كانت لديه رغبة في التخلي عن ذلك فيما بعد. وفي بعض الأحيان يطلق المفاوض تصريحات مثل «أنا ملتزم بالتوصل إلى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين»، ثم يدعو الطرف الآخر ليصرح بالشيء نفسه. وبدلاً من استدرار التصريحات بالالتزام، يمكنك دفع الطرف الآخر إلى القيام بالتزامات سلوكية. مثلاً، تجار التجزئة يستخدمون الدفعات المقدمة والخطط الآجلة للحصول على التزامات سلوكية من عملائهم عند عدم تمكنهم من إكمال المبيعات الكلية في الوقت الحاضر.

ولكن في بعض الأحيان، يرغب المفاوضون في منع الطرف الآخر من الإدلاء بأية تصريحات علنية بالتزامه تتعارض مع مصالحهم. ويفعلون ذلك من خلال التقليل من قيمة هذه التصريحات، أو بعدم الرد عليها، أو بالبحث عن ذرائع معينة لبيان أن هذه التصريحات ليست مناسبة في هذا الوقت.

حصن نفسك ضد حجج الطرف الآخر:

من النتائج المحتملة للإصغاء بعناية إلى الطرف الآخر، واستكشاف وفهم وجهة نظره أن يغير المفاوضون بعض مواقفهم. إلاّ أنهم في بعض الأحيان قد لا يرغبون في تغيير مواقفهم، ولذلك يسعون إلى «تحصين» أنفسهم ضد حجج الطرف الآخر[٦٩]. فمثلاً المديرون الذين يجب عليهم دعم سياسات منظمتهم حتى لو لم يتفقوا معها، ربما يرغبون في تحصين أنفسهم ضد الحجج التي يسوقها بعض المرؤوسين من خلال إعداد الحجج المقابلة والتدريب عليها، والتي يمكن أن تستخدم في دحض النقاط الرئيسية التي قد يتناولها الطرف الآخر.

وهنالك ثلاثة أمور يمكن أن يقوم بها الشخص ليحصن نفسه ضد حجج الأطراف الأخرى:

١- إعداد الحجج التي تدعم بها موقفك فقط.

٢- رصد حجج أخرى مضادة لموقفك، ثم إعداد حجج مضادة، ثم النظر في السبل الكفيلة بتفنيد هذه الحجج من خلال النقاط التي تتعرض لها.

٣- برصد الحجج المؤيدة والمعارضة لموقفك في آن واحد، ثم جمع حجج أخرى لتفنيدها كلها (وهذا هو المنهج المركب).

وقد كشـفت البحوث عن أن أفضل طريقة لتحصين الشـخص نفسه من التعرض للتأثير أن يستخدم منهج التركيب أو التوليف (النقطة ٣ أعلاه)، وذلك بإعداد الحجج المؤيدة والمعارضة لموقفك في آن واحد[٧٠]. كما أن منهج رصد الحجج المعارضة لموقفك فقـط، بالإضافة إلـى الحجج المقابلة لها (النقطة ٢ أعلاه)، لـه فاعليته أيضاً، ولكن بدرجـة أقـل. غير أن المنهج الأقل فاعلية هو المنهـج الأول، أي إعداد الحجج المؤيدة فقط لموقفك.

ملخص الفصل:

لقد ناقشـنا في هذا الفصل طبيعة التأثير فـي عملية التفاوض. والتأثير نقصد به عملية اكتساب واستخدام الموارد المختلفة للقوة من أجل تحقيق بعض المزايا المؤقتة للتغلب بها على الطرف الآخر. وقد بدأنا باستكشاف ثلاثة مصادر للقوة: المعلومات، الخبـرات، والسـيطرة على الموارد، والموقع الذي يحتله الشـخص فـي منظمة معينة (والذي يكفل له إما السـلطة الرسمية أو القوة غير الرسمية التي يستمدها من الموقع الذي يحتله والمقرب من مصادر المعلومات).

ثم انتقلنا بعد ذلك لدراسـة عدد كبير جداً من أدوات التأثير التي قد يسـتخدمها الشخص في عملية التفاوض. وقد تناولنا هذه الأدوات من خلال مجموعتين كبيرتين: التأثير الذي يحدث عبر المسـلك المركزي للإقناع، والتأثير الذي يحدث عبر المسـلك الجانبي للإقناع.

وفي الجزء الأخير من الفصل، تناولنا كيفية قيام المتلقي (المسـتهدف بالتأثير) إما بتوجيه وتأطير ما يقوله المتحدث، أو مقاومة محاولات الإقناع بطرق فكرية. ولا يتمتع المفاوضون المؤثرون بالمهارة لأنهم يقومون بصناعة رسـائل الإقناع وحسب، ولكن أيضاً في لعب دور «المستهلكين» المهرة في توجيه الرسائل التي يحدد الآخرون اتجاهها.

الهوامش:

١- فرنش ورافين French and Raven، ١٩٥٩.
٢- سلانسيك وبفيفر Salancik and Pfeffer، ١٩٧٧.
٣- دوتش Deutch، ١٩٧٣، الصفحات ٨٤-٨٥.
٤- يوري، بريت، وغولدبيرج Ury, Brett, and Goldberg ، ١٩٩٣.
٥- فرنش ورافين French and Raven، ١٩٥٩.
٦- كرونخيت وليسكا Keonkhite and Liska، ١٩٧٦، ١٩٨٠.
٧- سلانسيك وبفيفر Salancik and Pfeffer، ١٩٧٤.
٨- بفيفر Pfeffer، ١٩٩٢.
٩- سيالديني Cialdini، ٢٠٠١، يناقش أوهام السلطة التي قد تحدث للبعض ممن يحتلون مناصب اجتماعية معينة.
١٠- بارنارد Barnard، ١٩٣٨.
١١- انظر شاران charan، ١٩٩١، كابلان Kaplan، ١٩٨٤، كراخارت وهانسون Krackhart and Hanson، ١٩٩٣.
١٢- انظر شيكين Chaiken، ١٩٨٧، بيتي وكاشيوبو Petty and Caciopo، ١٩٨٦أ، ١٩٨٦ب.
١٣- بيتي وكاشيوبو Petty and Caciopo، ١٩٨٦ب، ص ١٣١.
١٤- المصدر السابق نفسه، ص ١٣٢.
١٥- ميكنر وسوشنر Michener and Suchner، ١٩٧١.
١٦- فيرن، مونرو، وأفيلا Fern. Monroe, and Avila، ١٩٨٦؛ فريدمان وفراسر Freedman and Fraser، ١٩٦٦، سيليجمان، بوش، وكيرسك Seligman, Bush, and Kirsch، ١٩٧٦.
١٧- ريردون Reardon، ١٩٨١.
١٨- شلينكر وريس Schlenker and Reiss، ١٩٧٩.
١٩- جاكسون وألن Jackson and Alen، ١٩٨٧.
٢٠- فيشر Fisher، ١٩٦٤؛ إيكل Ikle، ١٩٦٤.
٢١- بورغون وكينغ Burgoon and King ، ١٩٧٤
٢٢- ماكغواير McGuire، ١٩٧٣.
٢٣- فينغولد وناب Feingold and Knapp، ١٩٧٧، هافولاند ومانديل Havoland and Mandel، ١٩٥٢، ماكغواير McGuire، ١٩٦٤.
٢٤- بيتينجهاوس Bettinhaus، ١٩٦٦، جونسون وإيغلي Johnson and Eagly، ١٩٨٩، ١٩٩٠؛ بيتي وكاشيوبو Petty and Caciopo، ١٩٩٠.
٢٥- باورس Bowers، ١٩٦٤.
٢٦- بورغون وكينغ Burgoon and King ، ١٩٧٤.
٢٧- جونس وبورغون Jones and Burgoon، ١٩٧٥.
٢٨- بورغون ستيوارت Burgoon and Stewart، ١٩٧٥.

٢٩- باورز وأوسبورن Bowers and Osborn، ١٩٦٦، بورغون وكينغ Burgoon and King، ١٩٧٤؛ كونغر Conger، ١٩٩٨.
٣٠- أوكيف O,keefe، ١٩٩٠.
٣١- ميللر وبرغون Miller and Burgoon، ١٩٧٩.
٣٢- سيالديني Cialdini، ٢٠٠١.
٣٣- بيتينجهاوس Bettinhaus، ١٩٦٦.
٣٤- كلارك Clark، ١٩٨٤؛ روسنو وروبنسون Rosnow، ١٩٦٧.
٣٥- بروك Brock، ١٩٦٣؛ فيستينجر وماكوبي Festinger and Maccoby، ١٩٦٤؛ بيتي وبروك Petty and Brock، ١٩٨١.
٣٦- انظر أووسترمير Ostermeier، ١٩٦٧؛ سوينسن، ناش وروس Swinson, Nash, and Roos، ١٩٨٤.
٣٧- ماكورسكي، جنسن، وفالينسيا McCroskey، Jensen, and Valencia، ١٩٧٣.
٣٨- شابيرو، شيبارد، وشيراسكين Shapiro، Sheppard، and Cheraskin، ١٩٩٢.
٣٩- بيتينجهاوس Bettinhaus، ١٩٨٠.
٤٠- المصدر السابق نفسه.
٤١- سوينسن، ناش وروس Swinson، Nash، and Roos ، ١٩٨٤.
٤٢- شايكن Chaiken، ١٩٨٦؛ إيغلي Eagly، وشايكن Chaiken، ١٩٧٥؛ تيديسكي Tedeschi، سكلينكر Schlinker، وبونوما Bonoma، ١٩٧٣.
٤٣- جونس Jones ، ١٩٦٤.
٤٤- يالديني Cialdini، ٢٠٠١، جونس Jones ، ١٩٦٤.
٤٥- إيغلي Eagly، وشايكن Chaiken، ١٩٧٥.
٤٦- سيالديني Cialdini، ٢٠٠١.
٤٧- أوكيف O,keefe، ١٩٩٠.
٤٨- ميلغرام Milgram، ١٩٧٤.
٤٩- كوهين Cohen، ١٩٨٠.
٥٠- سيالديني Cialdini، ٢٠٠١.
٥١- المصدر السابق، ص نفسه ١٩٧.
٥٢- غولدنر Gouldner، ١٩٦٠.
٥٣- لاحظ أن جميع قوانين المساومات في القطاع العام تمنع المفاوضين حتى من مجرد شراء كوب من القهوة للطرف الآخر. ولذلك يجب على المفاوضين أن يكونوا على علم بالقوانين والمبادئ التي قد تكون لها انعكاساتها في إستراتيجيات الإذعان. بالإضافة إلى ذلك، هنالك بعض الاختلافات بين الثقافات، تتعلق برفض الهدايا، ويجب على المفاوضين أن يستعدوا بحذر لمثل هذه الحالات، عندما يتفاوضون خارج الحدود.
٥٤- سيالديني Cialdini، ٢٠٠١، ص ٤٧.
٥٥- سيالديني Cialdini، ٢٠٠١.

٥٦- فريدمان وفراسر Freedman and Fraser، ١٩٦٦.

٥٧- سيالديني Cialdini، ٢٠٠١.

٥٨- انظر فوللر Fuller، وشيهلي- سكيفنجتون Sheehly- Skeffington، ١٩٧٤.

٥٩- سيالديني Cialdini، ٢٠٠١.

٦٠- المصدر السابق نفسه.

٦١- المصدر السابق نفسه.

٦٢- كيبنس Kipnis، ١٩٧٦.

٦٣- بيبي Beebe، ١٩٨٠، وبورغون Burgoon وكوكر Coker، ١٩٨٦؛ وكلينكي Kleinke، ١٩٨٦.

٦٤- كيللرمان Kellerman، ولويس Lewis، وليرد Laird، ١٩٨٩.

٦٥- أيفي Ivey، سيميك - دونينج Simek- Downing، ١٩٨٠.

٦٦- المصدر السابق نفسه.

٦٧- ستاكس Stacks، بورغون Burgoon، ١٩٨١.

٦٨- بينكلي Pinkley، نيل Neale، وبينيت Bennett، ١٩٩٤.

٦٩- ماكغواير McGuire، ١٩٦٤.

٧٠- المصدر السابق نفسه، تانينباوم Tannenbaum ونوريس Norris، ١٩٦٦.

الفصل السابع
أخلاقيات التفاوض

في هذا الفصل سوف نناقش ما إذا كان هناك أو يجب أن يكون هناك معايير أخلاقية تحكم السلوك أثناء التفاوض. هذا الموضوع لقي اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في السنوات الأخيرة. ونرى بأن هناك أسئلة رئيسة يجب أن تبرز متعلقة بالسلوك الأخلاقي في جميع المفاوضات التي يتم إجراؤها. وعلى المفاوض المؤثر أن يدرك الوقت المناسب للأسئلة المتصلة بالموضوع والعوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند الإجابة عنها.

ما يجب على المفاوضين معرفته عن الأخلاق:

خذ بالاعتبار الأوضاع التالية:

١- أنت مدير وفي حاجة ماسة لمساعدة إضافية في الأعمال المكتبية الخاصة بمكتبك. على الرغم من أن العمل يتم إنجازه، فإن كمية كبيرة من العمل غالباً ما تأتي بصورة غير متوقعة، وتسبب تأخيرات متكررة للأعمال. بعض الموظفين التابعين لديك يشتكون بأن إنجاز الأعمال يمكن التحكم به بفاعلية أكثر في حالة وجود موظف إضافي. مع ذلك أنت تعلم بأن رئيسك غير متحمس لهذه الفكرة، إذ يعتقد بأن هذه المشكلة يمكن حلها إذا وافق الموظفون الحاليون على العمل بجد أكثر أو وافقوا على العمل لعدد محدود من ساعات العمل الإضافية. وبالإضافة إلى ذلك، ميزانية إدارتك محدودة، وللحصول على موافقة لوظيفة كاتب إضافية، فإنه يتوجب عليك أن تبين بشكل واضح للإدارة العليا (وتحديداً رئيسك) بأنك تحتاج إلى موظف إضافي. وتدرك بأن أمامك الخيارات المتاحة التالية:

- توثيق حجم العمل الذي يؤديه كل كاتب لديك، وحجم العمل الذي يتم تأخيره أو الذي لا يتم إنجازه على نحو صحيح، وتقديم تقرير كامل لرئيسك بشأن ذلك.
- إعطاء كل واحد من موظفيك الكثير من العمل لإنجازه الآن، وتحديداً تلك الأعمال التي يمكن تأجيلها بضعة الأشهر (مثل التخلص من الملفات والأوراق الزائدة أو القديمة، وإعادة تنظيم الملفات). وبذلك سوف يتبين تأخير مصطنع في إنجاز الأعمال والذي يمكن استخدامه مبرراً أو حجة للمطالبة بالمساعدة.

- التحدث إلى الموظفين لديك والتأكيد لهم بأن أهم المعايير التي يجب عليهم الالتزام بها لإنجـاز أعمالهم هي التقيد بالإجراءات على نحو صـارم والتركيز على الجودة في الإنتاج وليس على السـعي نحو إنجاز جميـع الأعمال المطلوبة منهم. هذا ربما يؤدي إلى البطء في الإنجاز ومن ثم التأخير، وهذا يمكن استخدامه مبرراً أو حجة للمطالبة بالمساعدة.

- أنت تشـاهد أعمال مكتب الرواتب الواقع في آخـر الممر، والكثير من الكتبة هناك يجلسـون لتناول القهوة والتحدث لمدة تصل لنصف وقت العمل. تحدث إلى رئيسك بشأن مشاهدتك واطلب أن ينقل أحد الكتبة إلى إدارتك.

سؤال: هل بعض هـذه الطرق تبدو أكثر أخلاقية من البعـض الآخر؟ وأي منها كذلك؟ وأيها سوف تعمد إلى استخدامه؟

٢- أنت رجل أعمال ولديك الرغبة في الحصول على نشاط تجاري مملوك حالياً من قبل منافس لك. المنافس لم يبد أي رغبة سـواء في بيع هذا النشاط أو الاندماج مع شـركتك. للحصول معلومات داخلية عن منشأته، قمت بتعيين مستشار تعرفه للاتصال على شـخص في منشـأة الشخص المنافس لك والسـؤال عما إذا كانت شركته تواجه أية مشاكل ربما تهدد وجودها. إذا كان هناك مشاكل من هذا النوع، فقد تكون قادراً على اسـتخدام هذه المعلومات إما لاستقطاب موظفيها لشركتك، أو أن تجعل المنافس يبيع نشاطه لك.

سؤال: هل هذا التصرف أخلاقي؟ هل ستقوم به لو كنت فعلاً رجل أعمال؟

٣- أنت نائب مدير الموارد البشـرية، وتتولى مناقشـة عقد جديـد مع ممثل الاتحاد العمالـي. أصر الاتحاد بأنه لن يوقع عقداً جديداً حتى توافق الشـركة على رفع أيام العطل من سـتة أيام إلى سـبعة. الإدارة قامت بحساب التكلفة، ووجدت بأن تكلفـة اليوم الواحد هي تقريباً مائة وخمسـون ألـف (١٥٠,٠٠٠) دولار، وبينت للاتحاد بأنها لا يمكنها تحمل هذه التكلفة الإضافية. مع ذلك أنت تعلم بأن المال ليس هو المشكلة الحقيقية، لأن الشركة ببساطة لا ترى أن مطالب الاتحاد العمالي مبررة. ولإقناع قائدي الاتحاد العمالي بأنه يجب عليهم سحب مطلبهم هذا، كنت قد أخذت في الاعتبار البدائل التالية:

- إخبار ممثلي الاتحاد بأن طلبهم غير مقبول بالنسـبة لك نظراً لأنهم لم يقدموا ما يبرر حاجتهم إلى سبعة أيام عطلة مدفوعة الأجر.

- إخبار الاتحاد بأن الشركة لا تستطيع تحمل تكلفة اليوم الإضافي (وبدون شرح المسببات).
- إعداد كشوف حسابات غير صحيحة تبين أن اليوم الواحد من العطلة سيكلف ثلاثمائة ألف (٣٠٠,٠٠٠) دولار، وهذه تكلفة لا يمكن تحملها.
- العرض على قائدي الاتحاد رحلة عمل مدفوعة التكاليف إلى منتجع في فلوريدا في حالة إسقاطهم لهذا الطلب بشكل كامل.

سؤال: هل اتباع أي من هذه الإستراتيجيات يثير الاهتمام بمسألة أخلاقية؟ وأيها؟ ولماذا؟

٤- أنت على وشك التخرج من برنامج إدارة الأعمال في جامعة مرموقة، ومتخصص في إدارة أنظمة المعلومات وسوف تقوم بالعمل مع شركة تعمل على نحو تجاري في مجال تطوير المواقع على شبكة الإنترنت. وبينما قمت بالكثير من أعمالك على حواسيب تابعة للجامعة، كنت تملك حاسباً قوياً جداً. قررت الآن أن تبيع جميع ما تملكه من أجهزة، وشراء أجهزة جديدة لاحقاً، بعد أن تعرف ماهية المشاريع التي يريد صاحب العمل أن تعمل عليها. لذلك وضعت إعلان في عدد من النشرات بسكن الجامعة عن الأجهزة محل البيع. وقررت أن لا تخبر المشتركين المحتملين بأن حاسبك يبدو كأنه على وشك التعطل، وأن الحاسب في أحايين كثيرة يتعطل بدون أي إنذار.

سؤال: هل هذا التصرف أخلاقي؟ هل ستقوم بذات التصرف لو كنت حقاً الطالب المعني؟

٥- اشتريت حذاءً جديداً مخفض السعر. وإيصال الشراء ينص صراحة على أن الحذاء غير قابل للإعادة. وبعد أن وصلت المنزل، استخدمت هذا الحذاء داخل المنزل لمدة يوم، وقررت بعد ذلك بأن الحذاء غير مريح بالنسبة لك. لذلك أخذت الحذاء إلى المحل، والبائع أشار إلى النص الوارد في إيصال الشراء بأن الحذاء غير قابل للإرجاع، لكنك لم تجعل هذا الأمر يوقفك. بدأت برفع صوتك بغضب بشأن سوء خدمات المحل، بحيث بدأ الناس الموجودون في المحل ينظرون إليك باستغراب. الموظف طلب المدير المسئول، وبعد نقاشك معه، قرر المدير إعطاءك نقودك.

سؤال: هل هذا التصرف أخلاقي؟ هل سوف تقوم بهذا التصرف إذا ما كنت فعلاً هذا العميل؟

الأوضاع الســابقة أوضاع افتراضية، إلا أن المشاكل التي تبرزها بالنسبة للمفاوض مشاكل واقعية. المديرون غالباً ما يواجهون بقرارات مهمة بشأن الإستراتيجيات التي ســوف يستخدمونها من أجل تحقيق أهداف مهمة، خصوصاً عندما يُتاح لهم عدد من الأساليب المؤثرة. في هذا الفصل سوف نركز على الأسئلة المتعلقة بالأخلاق التي تبرز عند إجراء المفاوضات. وسوف نأخذ في الاعتبار عدداً من الأسئلة:

١- ما الأخلاق وكيف تنطبق على المفاوضات؟

٢- ما الأنواع الرئيسة من السلوكيات الأخلاقية وغير الأخلاقية التي يرجح أن تحدث في المفاوضات؟

٣- كيف يمكن للمفاوضين التعامل مع استخدام الطرف الآخر للخداع؟

ما الأخلاق؟ ولماذا تنطبق على المفاوضات؟

في هذا الفصل سوف نناقش أخلاقيات التفاوض. الأخلاق هي المعايير الاجتماعية المطبقة بشــكل عام بشــأن ما يعتبر صحيحاً أو خطأ في موقف معين، أو هي العملية التي يتم من خلالها تحديد تلك المعايير. وتختلف الأخلاق عن الخلق، والذي هو عبارة عن اعتقادات فردية وشــخصية بشــأن ما يعتبر ســلوكاً صحيحاً أو خاطئاً. وتنطلق الأخلاق من خلال فلسفات معينة تعنى بـ: (١) تحديد طبيعة العالم الذي نعيش فيه، و(٢) بيان القواعد التي من خلالها يمكن للأفراد العيش في جماعة.

وهنــا نود أن نوضح بأنه ليس من أهدافنا في هذا الفصل الحث على تبني موقف أخلاقــي محدد لجميع المفاوضين أو في ممارســة كل أنــواع المفاوضات. الكثير من البحوث في مجال أخلاق الأعمال تتخذ مواقف فرضية أو معيارية بشــأن أخلاقيات التفــاوض، منادية بما يجب على المفاوض تبنيه. بدلاً من ذلك، ســوف نقوم، بشــكل مختصــر، بتحديــد الجوانب الأخلاقية الرئيســة التي تثار فــي المفاوضات، ووصف الكيفية التي يميل الأفراد إلى التفكير بها بشــأن هــذه الخيارات الأخلاقية، وتقديم إطار عام لاتخاذ قرارات أخلاقية مبنية على المعرفة. وأخيراً، ســوف نلخص البحوث التي أجريت في هذا المجال.

كمــا نأمل أيضاً أن يتم التمييز بين المعايير المختلفة للحكم على أو تقييم تصرفات المفــاوض، خصوصاً عندما تكون الجوانب الأخلاقية لها علاقة بالموضوع. الكثير من الكتــاب حول أخلاقيات المهنــة اقترحوا العديد من المعايير. مثــلاً، يرى هت (Hitt)

بـأن هناك على الأقل أربعـة معايير لتقييم الإسـتراتيجيات والتكتيكات في الأعمال والمفاوضات، وهي:

- اتخاذ القرارات بناءً على النتائج المتوقعة، أو بناءً على ما سوف يعطينا أقصى مردود من الاستثمار.
- اتخاذ القرارات بناءً على ما يقرر القانون، أي بناءً على مشروعية الموضوع.
- اتخاذ القرارات بناءً على إستراتيجية وقيم المنظمة التي ينتمي إليها المفاوض.
- اتخاذ القرارات بناءً على اعتقادات المفاوض الشـخصية وما يمليه عليه إحساسـه وضميره(١).

كل واحد من هذه المداخل يمثل مدخلاً مختلفاً بشـكل كبير للتسـبيب على أساس أخلاقـي. الأول يمكـن أن يطلق عليه أخلاق الغاية أو النتيجـة النهائية، وفيه تحدد صحة التصرف بناءً على تقييم إيجابيات وسـلبيات النتائج المترتبة عليه. أما المدخل الثاني فيمكن أن يسـمى بأخـلاق القواعد، إذ تحدد صحـة التصرف فيه من خلال القوانـين الموجودة والقيـم الاجتماعية الحالية التي تحدد ما هو صحيح وما هو خطأ والخط الفاصل بينهما. أما المدخل الثالث فيطلق عليه أخلاق العقد الاجتماعي، وفيه تقـاس صحة التصـرف بناءً على الأعراف والقيم لمجتمع معـين. وأما المدخل الرابع فيمكن أن يطلق عليه الأخلاق الشخصية، حيث تقاس صحة التصرف بناءً على ضمير الشـخص وقيمه الأخلاقية الذاتية. (ويعرض الجدول رقـم (٧-١) نظرة عامة لهذه المداخل الأربعة).

ويمكن اسـتخدام جميع هذه المداخل لمعالجة المخاوف التـي أثرناها في الحالات الخمس عند بداية هذا الفصل. وبالعودة إلى مشكلة الكاتب (الموظف) الإضافي (أي الحالـة رقم ١)، فإذا كنت أنت المديـر وتؤمن بأخلاق الغاية أو النتيجة النهائية، فإنك سـوف تعمل كل ما هو ضروري (مثل الكذب، واصطناع وجود كمية عمل إضافية أكثر من طاقة موظفيك) من أجل إقناع رئيسـك بأنه يجب توظيف كاتب إضافي. أما إذا كنت تؤمن بأخلاق القواعد، فإنك ربما تعتقد بأنه من غير المناسـب مطلقاً أن تكذب، ولذلك ربما تستخدم أي تكتيك آخر لا يتضمن الكذب. وإذا كنت تؤمن بأخلاق العقد الاجتماعي، فإنك سوف تتخذ قرارك بناء على ما تعتقد بأنه تصرف مقبول أو ملائم وفقـاً لما يقوم به أفراد المجتمع من تصرفات أي مـا هو مقبول في البيئة الاجتماعية المحيطـة بك وخصوصاً فـي بيئة المنظمة التـي تعمل بها، فإذا كانـوا يكذبون فإنك

ستكذب. وأخيراً، إذا كنت تؤمن بالأخلاق الشخصية (أو الذاتية)، فإنك سوف تراجع ضميرك ثم تقرر ما إذا كانت مشكلة الحصول على موظف إضافي تبرر استخدام تكتيكات احتيالية أو غير نزيهة.

النقاشات المتعلقة بأخلاقيات المهنة غالباً ما تخلط بين المعايير الأخلاقية والعقلانية والعملية والقانونية للحكم على السلوك المناسب. فالنقاش حول هذه الموضوعات غالباً ما يخلط بين ما هو أخلاقي (أي ملائم كما هو محدد وفقاً لبعض المعايير الأخلاقية) بالمقابل مع ما هو عقلاني (أي حكيم أو منطقي، مبني على السعي نحو فهم ملاءمة التكتيك المتبع والآثار التي قد يرتبها على العلاقة مع الطرف الآخر) بالمقابل مع ما هو عملي (أي ما يملك المفاوض تحقيقه في موقف معين) بالمقابل مع ما هو قانوني (ما يعتبره القانون تصرفاً مقبولاً)[٢]. في فصول سابقة، قيمنا إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض من خلال معايير العقلانية والعملية، وفي هذا الفصل سوف نناقش الطرق التي يمكن من خلالها الحكم على إستراتيجيات التفاوض وتكتيكاته من خلال معايير أخلاقية.

الجدول رقم (٧-١) أربعة مداخل للتسبيب الأخلاقي

النظام الأخلاقي	التعريف	أهم المؤيدين	المبادئ المحورية	المخاوف الرئيسة
أخلاق الغاية	تحدد صحة التصرف بناءً على النتائج	جيرمي بنثام (Jeremy Bentham) (١٧٤٨-١٨٣٢) جون ستيورت ميل (John Stuart Mill) (١٨٠٣-١٨٧٣)	- لا بد من اعتبار جميع النتائج المحتملة. - تكون التصرفات أكثر صحة إذا كانت تحقق مزيداً من السعادة، وأكثر خطأً إذا كانت تجلب مزيداً من عدم السعادة. - السعادة تعرف بأنها وجود المتعة وانعدام الألم. - تعزيز السعادة هو بصفة عامة الهدف النهائي. - سعادة جميع من لهم علاقة هي الهدف.	- كيف يمكن للشخص تعريف السعادة، أو المتعة، أو المنفعة؟ - كيف يمكن للشخص قياس السعادة، أو المتعة، أو المنفعة؟ - كيف يمكن للشخص أن يبادل بين السعادة الآنية، وبين السعادة لمدة طويلة؟

أخلاق القواعد	صحة التصرف تحدد وفقاً للقانون والمعايير	أمانول كانت (Immanuel Kant) (١٧٢٤- ١٨٠٤)	- يجب أن يقاد السلوك الإنساني من خلال مبادئ أخلاقية أساسية، أو واجبات. - يجب أن يلتزم الأشخاص بمبادئهم، وأن يقيدوا أنفسهم بالقواعد. - الغاية الأخيرة هي الحياة الفاضلة (التصرف وفقاً للمبادئ) بدلاً من المتعة. - يجب أن لا نكيف القانون ليتناسب مع تصرفاتنا، بل يجب أن نكيف تصرفاتنا للتوافق مع قانون الأخلاق.	- بأي سلطة نقبل قواعد معينه أو حسن هذه القواعد؟ - ما القواعد التي نتبعها في حالة تعارض هذه القواعد؟ - كيف نكيف القواعد العامة لتشمل أوضاعاً خاصة؟ - كيف يمكن للقواعد أن تتغير بتغير الظروف؟ - ماذا يحدث عندما تنتج القواعد الجيدة آثاراً سلبية؟ - هل القواعد بدون أي استثناءات؟
أخلاق العقد الاجتماعي	صحة التصرف تحدد بناءً على تقاليد وقيم المجتمع.	جين جاكوز (Jean- Jacques) (١٧١٢ - ١٧٧٨)	- يجب أن يتصرف الأشخاص وفقاً للأطر الاجتماعية للمجتمع ليعيشوا فيه بسلام. - المجتمعات تصبح مكونات أخلاقية لتحديد القواعد الرئيسية. - الواجبات والمسؤوليات تربط المجتمع والفرد. - ما الأفضل بالنسبة للمصلحة العامة يحدد المعايير النهائية. - القوانين مهمة، لكن الأخلاق تحدد القوانين والمعايير لما هو صح أو خطأ.	- كيف نحدد الإرادة العامة؟ - ما المقصود بالمصلحة العامة؟ - ماذا نعمل مع المفكرين المستقلين الذين يعارضون النظام الاجتماعي القائم (مثل جيفرسون، وغاندي، ومارتن لوثر كنغ)؟ - هل يمكن أن تكون الدولة فاسدة بينما الشعب صالح (مثل ألمانيا النازية)؟

الأخلاق الشخصية	تحدد صحة التصرف وفقاً لضمير الشخص	مارتن بوبر(Martin Buber) (١٨٧٨-١٩٦٥)	- أصل الحقيقة يوجد بوجود الإنسان. - ضمائر الأشخاص تدعوهم للالتزام بإنسانيتهم واتخاذ قرار بشأن ما هو صح أو خطأ. - القواعد المبنية على القرارات الشخصية هي المعايير النهائية. - السعي لتحقيق هدف نبيل بوسائل غير نبيلة يؤدي إلى نتيجة غير نبيلة. - لا توجد صيغ ثابتة للحياة. - يتوجب اتباع الجماعة لكن يجب على الفرد التمسك بما يؤمن به شخصياً.	- كيف نحدد الإرادة العامة ؟ - ما المقصود بالمصلحة العامة؟ - ماذا نعمل مع المفكرين المستقلين الذين يعارضون النظام الاجتماعي القائم (مثل جيفرسون، وغاندي، ومارتن لوثر كنغ)؟ - هل يمكن أن تكون الدولة فاسدة بينما الشعب صالح (مثل ألمانيا النازية)؟

اختيار المفاوضين لطرق أخلاقية أو غير أخلاقية:

لماذا يختار بعض المفاوضين استخدام بعض الأساليب التي قد تكون غير أخلاقية؟ الإجابة الأولى التي تتبادر للكثير من الأشخاص هي أن مثل هؤلاء المفاوضين فاسدون، أو منحرفون، أو غير أخلاقيين. ولكن هذه الإجابة قد تكون سطحية. وبالإضافة إلى ذلك، إنها تعكس التحيز المنظم في الطريقة التي ينظر فيها المفاوض للطرف الآخر والتي بها أيضاً يفسر أسباب تصرفاته. وهذا التحيز يحفز الأشخاص على أن يعزو أسباب سلوك الآخرين إلى شخصياتهم، في حين ينسبون سلوكهم الشخصي إلى عوامل في البيئة الاجتماعية المحيطة بهم[٣]. لذلك، فإنه في محاولته تفسير سبب استخدام الطرف الآخر أسلوباً ما مثار تساؤل من الناحية الأخلاقية، فقد يقول المفاوض بأن ذلك الطرف ليس لديه مبادئ، أو أنه جشع ويسعى إلى تحقيق الربح، أو أنه على استعداد لاستخدام أي أسلوب من أجل الوصول إلى ما يريد. وعلى النقيض من ذلك، فإنه عند سعيه لتفسير الحالة التي ربما يستخدم فيها ذات الأسلوب، فإنه سوف ينزع إلى القول بأنه ملتزم بالمبادئ لكن لديه العديد من الأسباب المقنعة للتخلي عن هذه المبادئ وفي هذه المرة فقط. والطريقة الأخرى لوصف هذا الوضع تتمثل في

التناقض بين عدم المرونة والنسـبية، فالأفراد ينزعون إلى النظر إلى الآخرين بمنظور غير مرن أي محدد ويعزون سلوكهم بأنه ناتج عن مخالفة بعض المبادئ المحددة وغير المرنـة (مثـل المبدأ بأن الكذب خطأ)، في حين ينظرون إلى سـلوكهم من منظور مرن ويسـمحون من ثم لأنفسـهم بارتكاب تجاوزات قليلة أو محدودة لأن لديهم أسـبابهم المعقولة (مثلاً كأن يقول الشخص بأن ما صدر عنه من كذب كان مبرراً وفقاً للظروف التي صدر خلالها).

بناءً على الجوانب التي تمت تغطيتها حتى الآن في هذا الفصل، سـنقترح نموذجاً بسـيطاً نسبياً يسـاعد على بيان مبررات المفاوض في اسـتخدام أسلوب أو أساليب خادعة. (انظر الشـكل ٧-١) حيث يبدأ المفاوضون عادة في وضع يتوجب عليهم فيه التأثير في الطرف الآخر ويحتاجون إلى أن يقرروا نوع الأسـاليب التي يستخدمونها. عند ذلك يحددون الأساليب ذات التأثير المحتمل، والتي يمكن أن تكون فاعلة في وضع ما، ولكنها أسـاليب يمكن أن يحكموا عليها بأنها خادعة، أو غير مناسبة، أو أخلاقية بصفة نسبية. وبعد تحديد هذه الأساليب، فإن المفاوضين ربما يقررون استخدام واحد أو أكثر منها. واختيار واسـتخدام هذه الأسـاليب يبدو أنه سيكون متأثراً بمحفزات وبواعـث المفاوضين، وانطباعاتهـم وتقديراتهم حول ملاءمة هذه الأسـاليب. وعند اسـتخدام أحد الأسـاليب، سـوف يقيم المفاوضون الآثار المترتبة على ذلك من خلال ثلاثة معايير، هي: (١) هل قام الأسلوب بوظيفته؟ (أي أنه أدى إلى النتيجة المبتغاة)، (٢) ما شـعورهم بشأن أنفسـهم بعد استخدام هذا الأسلوب؟ (٣) بماذا سيقيمهم أو يحكم عليهم الطرف الآخر أو طرف محايد؟ النتائج الإيجابية أو السـلبية في أي من هذه المعايير سـوف تقود المفاوضين إلى شـرح أو تبرير اسـتخدامهم لهذا الأسلوب، ولكن سـوف تؤثر في النهاية في قرارهم باسـتخدام أسـاليب مماثلة في المستقبل. سوف نناقش فيما يلي مكونات هذا النموذج بشيء من التفصيل، مع الإحالة إلى بعض البحوث الحديثة التي عززت فهمنا بشأن الكيفية التي تعمل بها هذه المكونات.

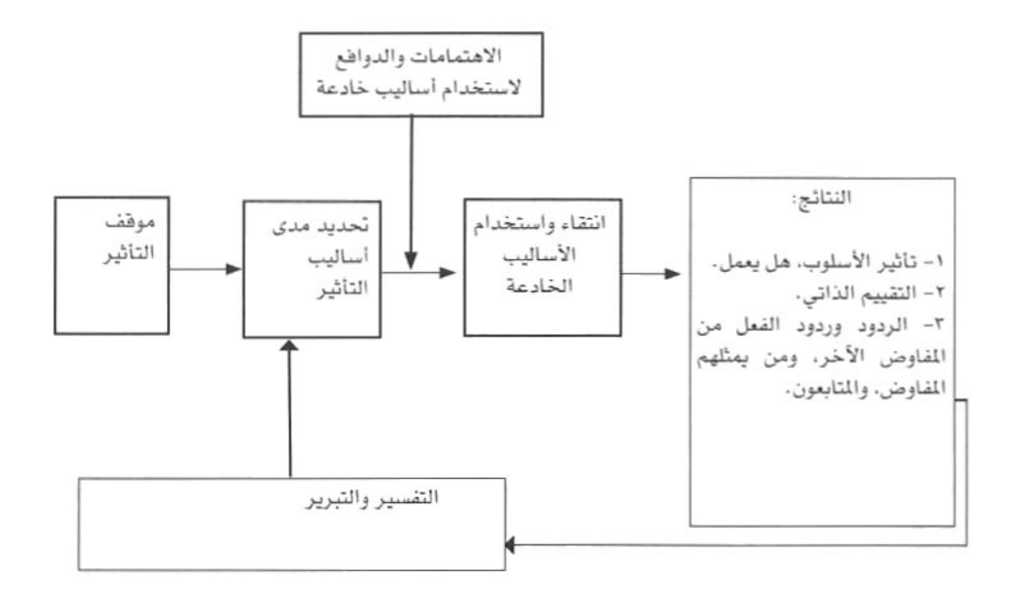
الأساليب الأخلاقية في التفاوض تعنى غالباً بإخبار الحقيقة:

أغلـب الجوانب الأخلاقية في المفاوضات تعنـى بالمعايير الخاصة بقول الحقيقة، ومـن ذلك وجوب أن يكون المفاوض مفصحاً، وصريحـاً، ونزيهاً. التركيز هنا منصب بشـكل أكبـر على ما يقول المفاوضون بأنهم سـوف يعملونه لا علـى ما فعلوه. بعض المفاوضين ربما يغشـون (يخالفون القواعد الرسـمية أو غير الرسمية، مثلاً كالادعاء بأن القواعد الخاصة بنهاية المدة أو الإجراءات لا تنطبق عليهم)، أو يسرقون (مثلاً عن

طريــق الدخول على قاعدة معلومـــات أو مقر الطرف الآخر أو المنافس للحصول على معلومات ســرية أو تقارير)، لكن أغلب التركيز فيما يتعلق بأخلاقيات المفاوض انصب على أسلوب الكذب.

قـــد يولي غالبية المفاوضين أهمية كبرى لســمعتهم الســـائدة بأنهم صادقون. مع ذلـــك، ما المقصود بكون المفاوض صادقاً؟ الأســئلة المتعلقة بما يعتبر إخبار بالحقيقة تعتبر إلى درجة كبيرة أســئلة واضحة ومباشرة، لكن الإجابات عن هذه الأسئلة قد لا تكون بذات الوضوح. أولاً، كيف يفسر الشخص المقصود بالوضوح؟ هل يتبع الشخص مجموعة واضحة مـــن القواعد، أو يحدد المقصود بالحقيقـــة وفقاً للعقد الاجتماعي فـــي مجموعته أو منظمته، أو يتبع ضميره في تحديد المقصود بالحقيقة؟ ثانياً، كيف يتعرف الشـــخص على الانحرافات أو التخلي عن الحقيقة؟ هل كل الانحرافات تعتبر كذبـــاً، مهما كانـــت صغيرة أو غير مؤثـــرة؟ أخيراً، يمكن إضافة جانب نســـبي لهذه الأسئلة، وهو: هل يتوجب على الشخص إخبار الحقيقة في كل الأوقات، أو أن هناك أوقاتاً يكون فيها عدم قول الحقيقة تصرفاً مقبولاً (أو حتى ضرورياً)؟ هذه الأســـئلة تمثل مخاوف رئيسية للمفاوضين الذين يحاولون اتخاذ قرار بشأن ما يمكنهم قوله أو تجنبه ويبقون مع ذلك متحلين بالأخلاق.

الشكل رقم (٧-١) نموذج بسيط لصنع القرار الأخلاقي



تناولــت عدد من البحــوث الجوانب الأخلاقيــة المحيطة بقــول الحقيقة. ومنها مقال مثير للجدل قام بنشــره كار (Carr) في مجلة هارفرد للأعمال، حيث ادعى بأن الإســتراتيجية في الأعمال مماثلة للإســتراتيجية المتبعة في لعبــة الورق[٤]. في هذا المقــال يرى كار بأنه دون الوصــول إلى الغش الصريح (المعــادل لوضع علامات على كروت اللعبة أو إخفاء ورقة في الأكمام)، فإن رجال الأعمال يتوجب عليهم اتباع اللعبة كمــا يفعل لاعبو الــورق. ويقول كار بأن الكثير من المعامــلات التجارية ينطبق عليها مــا يقوم به اللاعب الجيــد في لعبة الورق، والذي ينطوي عمله في أحايين كثيرة على إخفاء للمعلومات وادعاء على خلاف الحقيقة (أي إقناع الآخرين بأن لديه كرتاً معيناً في حين أنه في الحقيقة ليس لديه ذلك الكرت). ومن وقت لآخر ويشــير الكاتب إلى أن أغلب المديرين التنفيذيين يجدون أنفســهم مجبرين، من أجل مصالحهم الذاتية أو مصالح منظماتهم، على اســتخدام بعض أنواع الخــداع في تعاملاتهم مع العملاء، أو الموردين، أو اتحادات العمال، أو المســئولين الحكوميين، أو حتى مع رؤســائهم المهمين. إنهــم يســعون - من خلال الجمل غيــر الصحيحة التي تصدر عــن إدراك، أو إخفاء للحقائــق ذات العلاقــة، أو المبالغة - إلى إقناع الآخرين للاتفــاق معهم. ويجادل كار (Carr) بأن المدير الذي يرفض الخداع على نحو متكرر - إذا كان يشعر بأنه ملزم بأن يقول الحقيقة، وكل الحقيقة، ولا شــيء غير الحقيقة وفي كل الأوقات - قد يتجاهل الفرص المتاحة المسموح بها وفقاً للقواعد التي تحكم الأعمال وسيكون في وضع يجعله أقل خطأً أو متضرراً في مجال الاتفاقات التجارية[٥].

ويرى كار (Carr) بأن الخداع، والمبالغة، وإخفاء المعلومات أو احتكارها، تعتبر طرقاً مشــروعة بالنسبة للأشخاص والمنشــآت، لزيادة ودعم مصالحها الذاتية. وقد تكون مثل هذه الإســتراتيجيات مفيدة أو تعد غير مفيدة. فالمدير ربما يدعي قلة المال في مفاوضــات إبــرام العقد مع موظف مهم، وبذلك يوفر مبلغاً مالياً مهماً للشــركة. إلا أن التركيز على تقليل التكلفة بذات الأســلوب ربما يقود المدير إلى الفشــل في تحقيق تحسينات متعلقة بالجودة أو السلامة في أحد منتجات الشركة، وهذا قد يترتب عليه آثار ســلبية كبيرة طويلة الأمد على الشــركة ومنتجاتها. وقد أثار موقف كار (Carr) نقاشاً حيوياً بين قراء مجلة هارفرد للأعمال. ويجادل عدد من النقاد بأن على رجال الأعمال والشــركات أن يلتزموا بمعايير أعلى للســلوك الأخلاقي، وقد انتقدوا موقف كار (Carr) بهذا الشأن.

ولا تزال الأسئلة والمحاورات بشأن المعايير الأخلاقية لقول الحقيقة في المفاوضات مستمرة. وكما أشرنا عند مناقشة الاعتماد المتبادل (في الفصل الأول)، فإن المفاوضات تبنى على تبادل المعلومات بشأن الخيارات الحقيقية وأولويات المفاوض الآخر[٦]. يعتمد الوصول إلى اتفاقية واضحة ومحددة وفاعلة عن طريق التفاوض على استعداد الأطراف لتقاسم معلومات دقيقة بشأن الأشياء أو الجوانب التي يفضلونها، وأولوياتهم، ومصالحهم. وفي الوقت نفسه، نظراً لأن المفاوضين حريصون على تحقيق أقصى قدر من مصالحهم الذاتية، فإنهم ربما يريدون الإفصاح عن أقل قدر ممكن بشأن أوضاعهم ومواقفهم ، خصوصاً إذا كانوا يستطيعون تحقيق نتائج أفضل من خلال احتكار المعلومات التي يفصحون عنها للطرف الآخر (انظر الفصل الثالث). وهذا ينتج عنه معضلتان رئيستان، هما معضلة الثقة ومعضلة المصداقية (انظر الفصل الأول). ومن أجل تحقيق أهدافنا هنا، فإن النتيجة المترتبة على معضلة الثقة تكمن في أن المفاوضين يعتقدون أن كل شيء يقوله الطرف الآخر يمكن التحكم به من قبله من خلال عدم نزاهته. كما أنه يترتب على معضلة المصداقية أن المفاوضين يخبرون الطرف الآخر بكل متطلباتهم وحدودهم، وبذلك لن يتمكنوا من تحقيق شيء أفضل من هذا الحد الأدنى[٧]. وللمحافظة على هذه العلاقة التفاوضية، فإنه يجب على كل طرف اختيار نطاق متوسط بين النقاط المتشددة لكل من الانفتاح التام نحو الطرف الآخر و مخادعته. ويجب أن يكون المفاوض قادراً على إقناع الطرف الآخر بنزاهته مع عدم المخاطرة في ذات الوقت بموقفه التفاوضي[٨].

تصنيف طرق التفاوض الخادعة:

الخداع والإخفاء في المفاوضات ربما يتخذ أشكالاً متعددة. وقد عمل الباحثون على تحديد طبيعة هذه الأساليب وبنائها الرئيس، مدة تصل إلى قرابة عشرين عاماً[٩]. والمدخل العام يتمثل في الطلب من الطلاب والمديرين ترتيب قائمة من الأساليب وفقاً لعدد من الجوانب وهي: مناسبة الأسلوب، احتمالية استخدام المقيم للأسلوب أو الفاعلية المتوقعة لاستخدام الأسلوب. وبتحليل هذا الاستبيان تم التوصل إلى ست مجموعات واضحة من الأساليب، تم تأكيدها من خلال جمع وتحليل معلومات إضافية[١٠]. وتم عرض هذه المجموعات في الجدول رقم (٧-٢). والجدير بالملاحظة أن أسلوبين من الأساليب الستة، وهما التحكم العاطفي واستخدام المساومة التنافسية التقليدية، تم اعتبارهما ملائمين بصفة عامة، ومن المرجح استخدامهما. لذلك فإن هذين الأسلوبين مع كونهما غير ملائمين بصورة تامة، فقد نظر إليهما باعتبارهما

ملائمين وفعالين في المفاوضات التوزيعية الناجحة. أما المجموعات الأربع الأخرى، وهي تقديم معلومات غير حقيقية، والادعاء، وتقديم معلومات مغلوطة حول الطرف المنافس، وجمع المعلومات بطريقة غير صحيحة، فإنها تتضمن بصفة عامة تلك الأساليب التي تعتبر غير مناسبة وغير أخلاقية في التفاوض.

الجدول رقم (٧-٢) مجموعات الأساليب التفاوضية الأخلاقية بشكل محدود

المجموعة	المثال
أسلوب المساومة التقليدي	عدم الإفصاح عن النقطة التي تنسحب فيها من تقديم عرض أولي مبالغ فيه.
افتعال التحكم العاطفي	افتعال الغضب، أو الخوف، أو خيبة الأمل.
	افتعال الغضب، أو الخوف، أو خيبة الأمل. افتعال الرضا أو الانتعاش.
تقديم معلومات غير حقيقية	تحريف المعلومات أو وقائع المفاوضات عند تقديمها على أنها حقيقية للآخرين.
تقديم معلومات مغلوطة حول الطرف المنافس	إفساد سمعة منافسك لدى نظرائه.
جمع المعلومات بطريقة غير صحيحة	الرشوة، التسلل، التجسس، وغير ذلك.
الادعاء	التهديد أو الوعود غير الصادقة.

المصدر: أشار إليه آر روبنسون R. Robinson . آر جي لوسكي R. J. Ewicki . و إي دوناهيو E. Donahue ، «تمديد واختبار نموذج مكون من خمسة عوامل للأساليب التفاوضية الأخلاقية وغير الأخلاقية» مجلة السلوك التنظيمي، ٢٠٠٠م، ع ٢١، ص ٦٤٩-٦٦٤. و بي باري B. Barry. أي أس فولمر I. S. Fulmer. وأي لونغ A. Long. الأساليب الأخلاقية بشكل محدود: الالتزام، والكفاءة، والأداء. بحث مقدم في الاجتماع السنوي لأكاديمية الإدارة، تورينتو، كندا، في أغسطس، ٢٠٠٠م.

مقاصد ومحفزات استخدام الأساليب الخادعة:

الغاية من استخدام الأساليب التفاوضية ذات الالتزام الأخلاقي المحدود هي زيادة قوة المفاوض في البيئة التفاوضية. وكما تم بيانه في الفصل السادس، المعلومات أحد مصادر القوة في التفاوض. والمعلومات لديها قوة نظراً لأن التفاوض يقصد به نشاط عقلاني يتضمن تبادلاً للمعلومات والاستخدام المقنع لتلك المعلومات. وينظر للتفاوض

بأنه يمثل بشـكل رئيس تبادلاً للحقائق، والحجج، والمنطـق بين جهتين تتوليان تحليل المعلومات بشـكل منطقي. ومن يملك معلومات أفضل ويستخدمها بشكل أكثر إقناعاً غالباً ما يكون هو الأقرب إلى كسب المفاوضات.

ومن هذا المنظور، نحن نفترض أن المعلومات دقيقة وغير مكذوبة. وافتراض العكس (أي أن المعلومات غير صحيحة) فإن ذلك سيشكك بالمسلمات التي يستند إليها التعامل الاجتماعـي اليومي، كما أنه يتضمن التشـكيك بمصداقية ونزاهـة مقدم المعلومات. ونادراً ما تكون لدينا المبررات لإثارة مثل هذه التسـاؤلات، وبشكل طبيعي نتخوف بأنه في حالة إثارتها، سوف نهين الآخرين ونقلل من الثقة التي منحناها بشكل غير مباشر لهم. بالإضافة إلى التحقيق في مصداقية ونزاهة الآخرين يستهلك الكثير من الوقت والجهـد. لذلك فإن أي بيان غيـر دقيق أو غير صحيح (مثل الكذب) يتم تقديمه في هـذا الإطار الاجتماعي لتبادل المعلومـات يترتب عليه التحكم بهذه المعلومات لمصلحة مقـدم هذا البيان. الكذب يغير توازن قوة المعلومـات في العلاقة التفاوضية، موجداً تصوراً بأن الطرف الكاذب لديه معلومات أفضل من الطرف الآخر أو أنه يسـتخدمها على نحو أكثر إقناعاً أو تأثيراً. ومن خلال الأسـاليب التي تم وصفها سـابقاً، وهي الادعـاء، والاختلاق، وتقديم معلومات غير صحيحـة، والخداع، والإفصاح الانتقائي، فإن المفاوض يحقق الأفضلية. المستقبل إما أن يقبل المعلومات ويسلم بها، أو أن يقرر عما إذا كان هناك أسـاس لتحدي دقة الشـخص الآخر، ومصداقيته، ومقاصده (أو يتوجب عليه التحقق بشـكل مسـتقل من تلك المعلومات) أو كلاهما معاً. لذلك يلجأ المفاوض إلى استخدام معلومات غير دقيقة أو مضللة لتغيير رغبات الطرف الآخر أو أولوياته.

وقـد تخدم أنواع مختلفة من الخداع أهدافاً مختلفة في المفاوضات. مثلاً، إحدى الدراسـات أجرت تقييماً للعوامل التي تؤثر في توجه المفاوضين للكذب بشأن حقائق مؤثرة[11]. في هذه الدراسـة قام بعض الطلاب بلعب أدوار في بيع سـيارة يوجد بها خلل في ناقل السـرعة. وكان بإمكان الطلاب الكذب على نحو سلبي وذلك بالصمت، أي عدم ذكر الخلل، أو بسـلوك إيجابي وذلك بإنكار أن ناقل الحركة كان به خلل حتى عند سؤالهم عن ذلك من قبل الطرف الآخر. وكان عدد الطلاب الذين لديهم استعداد للكذب من خلال السـلوك السـلبي أي الصمت وعدم بيان الحقيقة كاملة أكثر بكثير من الطلاب الذين لديهم اسـتعداد للكذب وفق سـلوك إيجابي يتمثل في تقديم إجابة مضللة عند سـؤالهم من قبل الطرف الآخر. هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة

تؤكد بشكل واضح الحاجة إلى تبني سلوك حذر (أي أن على المشتري أن يكون حذراً، وأن لا يسلم بمصداقية البائع)، وتدعم القاعدة التي تقضي بأن للمشتري أن يطرح الأسئلة الصحيحة وأن يكون متشككاً بدرجة معقولة عند قبول ما يقدمه البائع من ادعاءات وأقوال لإتمام البيع.

الإطار رقم (٧-١)

لماذا يغش المتسابقون؟

صحيفة عالم بوسطن (في الولايات المتحدة الأمريكية) أجرت تحقيقاً في حالات الغش التي وقعت في سباقات بوسطن الماراثونية ومنافسات أخرى مماثلة في أرجاء الولايات المتحدة الأمريكية. والتقرير الذي تم التوصل إليه تضمن التفسيرات التالية:

١- بعض الذين يغشون كانوا غاضبين أو منزعجين، وغالباً ما يبدون بشكل منتظم سلوكاً خاطئاً أو غير أخلاقي أو غير قانوني.

٢- والسمة الغالبة للذين يغشون أنهم رجال في متوسط العمر، وغالباً ما يكونون ناجحين في كثير من جوانب حياتهم ويجدون أنه من الصعب عليهم عدم النجاح في السباق أيضاً.

٣- بعض الأشخاص كانوا يوصفون بأنهم «غشاشون بدون قصد»، وهؤلاء هم الأشخاص الذين اكتشفوا أثناء السباق ولم يكونوا يدركون بشكل تام ما كانوا يفعلون في ذلك الوقت.

٤- المخادعون غالباً ما يسعون إلى جذب الانتباه والاهتمام بدلاً من السعي لتحقيق الجائزة المالية أو أي كسب مادي. والغريب في الأمر، أن الكثير منهم أفادوا بأن السمعة السيئة التي لحقت بهم نتيجة للغش جعلت أصدقاءهم، وجيرانهم، وحتى أفراد عائلتهم ينظرون إليهم بشكل سلبي، حتى لو لم يرتكبوا سلوكاً خاطئاً قبل ذلك.

المصدر: لاري تاي Larry Tye، إنهم ليسوا في السباق نظراً لبعد المسافة، رسالة كولمبوس، أوهايو، ١٩/ ١٩٩٨/٤، ص ١٠ E.

الدافع على السلوك غير الأخلاقي:

دافع المفاوض قد يؤثر بوضوح في جنوحه نحو استخدام أساليب خادعة. (وللتمثيل على ذلك انظر الإطار (٧-١) لمناقشة دوافع الذين يغشون في السباق). في دراسة سابقة على الأساليب، سأل لوسكي (Lewicki) وسبنسر (Spencer) المفاوضين بشأن استعدادهم لاستخدام أساليب ذات التزام أخلاقي محدود. جزء من الاستبيان يوجه المجيب بشكل واضح لافتراض وجود توجه تنافسي أو توجه تعاوني، وافتراض أن الطرف الآخر لديه دوافع نحو اتخاذ توجه تنافسي أو تعاوني. لقد توقع الكاتبان (١) إذا كان المفاوض لديه دوافع لكي يكون تنافسياً، وعندما يكون متوقعاً بأن الطرف

الآخر سيتبنى أسلوباً تنافسياً، فإن المفاوض ربما يرى بأن الأساليب التفاوضية ذات الالتزام الأخلاقي المحدود ملائمة، و(٢) وإذا كان كلا الطرفين لديهما دوافع لاتخاذ مواقف تنافسية، فإنهما سيبديان أقصى درجة من النزوع نحو استخدام الأساليب التفاوضية ذات الالتزام الأخلاقي المحدود. النتائج كشفت بأن الاختلافات في دوافع المفاوض - تنافسية مقابل تعاونية - لم تتسبب في اختلافات في موقفهم بشأن ملاءمة استخدام هذه الأساليب، لكن تصور المفاوضين بشأن دوافع الطرف الآخر كان هو المسبب. وبعبارة أخرى، يكون المفاوضون على استعداد بشكل كبير للنظر إلى الأساليب التفاوضية ذات الالتزام الأخلاقي المحدود على أنها ملائمة متى اعتقدوا بأن الطرف الآخر سيتبنى أسلوباً تنافسياً بدلاً من أسلوب تعاوني. وعلى الرغم من أن هذه النتائج مبدئية، إلا أنها تشير بقوة إلى أن الدوافع والمقاصد يرتبط بعضها ببعض. وقد يبرر المفاوضون استخدام الأساليب التفاوضية ذات الالتزام الأخلاقي المحدود في موقف دفاعي متوقع للسلوك أو التصرف المتوقع للطرف الآخر، وذلك بدلاً من تحمل المسئولية الشخصية عن استخدام هذه الأساليب لخدمة توجهاتهم التنافسية[١٢].

آثار السلوك غير الأخلاقي:

قد يواجه المفاوض الذي يستخدم الأسلوب غير الأخلاقي آثاراً إيجابية أو سلبية. هذه الآثار ربما تكون مبنية على كون هذا الأسلوب فعالاً أو غير فعال، أي الكيفية التي يقيم بها الطرف الآخر ومن يمثلهم المفاوض والمتابعون الأسلوب والكيفية التي يقيم بها المفاوض نفسه هذا الأسلوب. أولاً، ربما تترتب آثار بناءً على ما إذا كان الأسلوب ناجحاً، ويقصد بالنجاح هنا أن المفاوض حقق ما يريد تحقيقه من استخدام هذا الأسلوب. وهناك مجموعة ثانية من الآثار التي قد تترتب على ذلك، ويعتمد هذا على الكيفية التي يقيم فيها المفاوض استخدامه، أي هل يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى نوع من عدم الارتياح، أو الضغط الشخصي، أو الشعور بالذنب، أو على خلاف ذلك هل يشعر المفاوض بعدم وجود مشكلة من استخدام هذا الأسلوب مرة أخرى أو حتى يبدأ بالتفكير في كيفية استخدامه أكثر في المرات القادمة؟ وكما ذكرنا في هذا الفصل، يفشل المفاوضون غالباً في إدراك أن استخدام هذه الأساليب قد يؤثر على نحو شديد على سمعتهم لدى الغير باعتبارهم أشخاصاً منصفين وذوي أخلاق. أخيراً، مجموعة ثالثة من الآثار ربما تنتج من الأحكام والتقييم للمفاوض من منافسيه

أو ممـــن يمثلهـــم أو من أطراف أخرى متابعة لهذا الأســـلوب. ووفقاً لما إذا كانت هذه الأطرف تدرك هذا الأســـلوب وتعتبره ملائماً أو غير ملائم للاستخدام، فإن المفاوض سوف يتلقى الكثير من الردود والملاحظات.

دعونا أولاً ننظر إلى الآثار التي تحدث بناءً على ما إذا كان هذا الأســـلوب ناجحاً أم لا. أنـــه يجـــب أن يكون من الواضح أن فاعلية الأســـلوب يجـــب أن يكون لها تأثير على إمكانية اســـتخدامه من عدمها في المستقبل (وهذا بالضرورة يمثل عملية بسيطة للتعلم). فإذا كان اســـتخدام هذا الأســـلوب يســـمح للمفاوض بتحقيق نتائج إيجابية قـــد لا يمكـــن تحقيقها في حالة تصرفـــه على نحو أخلاقي، وإذا كان الأســـلوب غير الأخلاقـــي لا يترتب عليه عقاب من الآخرين، فإن المرات التي ســـيتم فيها اســـتخدام هذا الأســـلوب سوف تزداد غالباً، لأن المفاوض يعتقد بأنه سينجح في تحقيق أهدافه دون أن يتعـــرض لجزاء. لذلك، لـــن تكون الآثار الحقيقية، وهي النجاحات والعقوبات التي تنتج من استخدام أسلوب ما أو عدم استخدامه، دافعاً للسلوك الحالي للمفاوض بل ســـوف تؤثر على توجهه نحو اســـتخدام أســـاليب مماثلة في الحالات المماثلة في المستقبل. وإذا تجاهلنا آثار استخدام هذه الأساليب على سمعة ومصداقية المفاوض، وهي آثـــار يتجاهلها أغلب المفاوضين المخادعين على المدى القصير. وهذه التوجهات لم يتم اختبارها في أوضاع تفاوضية، لكن تم اختبارها بكثافة في عدد من الدراسات البحثيـــة التي أجريت حول صنع القـــرار الأخلاقي. ومنها، البحث الذي أعد من قبل هيغارتي (Hegarty) وســـمس (Sims) وأيد فيه هاتين النتيجتين. في تلك الدراســـة، توقع المشـــاركون في البحث مكافأتهم نظير قيامهـــم باتخاذ قرارات غير أخلاقية من خلال المشاركة في برنامج يحاكي أساليب مخادعة، كما أبدوا رغبتهم في المشاركة مرة أخـــرى متى حانت الفرصة. بالإضافـــة إلى ذلك، تبين أنه عندما تكون هناك ضغوط قوية على المشاركين في البحث للتنافس مع آخرين، كأن يتم الإعلان عن مدى الجودة التي أدى بها كل مشـــارك المهمة وإعطاء جائزة للشخص الذي يحقق أعلى درجة، فإن معدل التصرف غير الأخلاقي يزيد بشكل أكبر[١٣].

وفقـــاً لمعلوماتنا، فإنه لم تجر دراســـات على المجموعـــة الثانية من الآثار، أي ردود الفعل الذاتية للمفاوض على اســـتخدامه للأســـاليب غير الأخلاقية. ولكن المجموعة الأخيرة من الآثار تحدث عندما يواجه المفاوض ردود فعل الشـــخص المستهدف. فإذا كان الشخص المستهدف غير مدرك بأن أسلوباً غير أخلاقي قد استخدم في مواجهته، فإنه لن يبدي أي ردة فعل ســـوى أنه يشـــعر بالخيبة نظراً لخسارته المفاوضات. ومع

ذلك، إذا اكتشــف الشــخص المســتهدف بأن تحايلاً قد حدث، فيحتمل أن يرد بشكل عنيف. الأشــخاص الذين يكتشــفون بأنهم خدعوا أو أنهم اســتغلوا فإنهم يغضبون عادة. بالإضافة إلى خســارتهم للمفاوضات، فقد يشــعرون بأنهم أغبياء نظراً لأنهم عرضوا أنفســهم للتحكم أو الخداع بواســطة خدعة أو حيلة ذكية. ونتيجة للخسارة الحقيقية التي ربما واجهوها في المفاوضات والشــعور بالحرج الذي يشعرون به نتيجة لأنهم خدعوا، فإن غالبية الضحايا يســعون عادة إلــى الانتقام. لذلك، وعلى الرغم من أن اســتخدام الاحتيال قد يؤدي إلى تحقيق نجــاح على المدى القصير للمفاوض، فإنه ربما يخلق خصماً (أو عدواً) مصمماً على الانتقام وحتى المعاقبة[١٤]. وعلى سبيل المثال، إحدى الدراسات كشــفت أن ضحايا الخداع تتوافر لديهم ردود أفعال عاطفية قويــة على الخداع عندما تكون لهم علاقة قوية أو حميمة مع من اســتخدم أســلوب الخــداع، أو عندمــا تكون المعلومــات محل الخداع مهمة جــداً، أو إذا كانوا يرون بأن الكذب سلوك غير مقبول بالنسبة لتلك العلاقة (مثلاً إذا كانت التوقعات القوية بوجود مصداقيــة من قبل الطــرف الآخر قد ثبت عدم صحتها بشــكل واضح). ونحو ثلثي الحالات التي تم الإفصاح عنها، كان اكتشــاف الكذب عاملاً رئيسياً في إنهاء العلاقة مع الشخص الآخر، وفي أغلب الحالات منذراً بإنهاء المفاوضات من الضحية. أخيراً، تم اعتبار أهمية المعلومات المكذوب بشــأنها المؤشــر المؤثر بشأن ما إذا كانت العلاقة سيتم إنهاؤها. وإذا كانت المعلومات بشأن أمر مهم، أو شخصي، أو كانت مؤثرة بشكل كبيــر على ثقة الأطراف بعضهم ببعض، فإن الخداع المكتشــف بشــأنها يكون مدمراً للعلاقة بين الطرفين[١٥].

التوضيح والتبرير:

كمــا ذكرنا ســابقاً، يعتقد المفاوض أن الدافع الرئيس نحو اســتخدام الأســاليب الاحتيالية هو الحصول على ميزة قوة مؤقتة. وقد يتخذ المفاوض قرار استخدام مثل هذا الأســلوب بشــكل غير مدروس وعلى نحو ســريع من أجل الحصول على أفضلية فــي الأســلوب، أو ربما يتخذه بناءً على تقييم طويل وحــذر للخيارات المتعددة المتاحة وآثارها المحتملة. وعند اســتخدام المفاوض لأسلوب قد يترتب عليه ردة فعل من قبل المفاوض الآخر، كما تمت مناقشته أعلاه، فإنه يتوجب عليه الاستعداد لأن يبرر لنفسه اســتخدامه لهذا الأســلوب، كأن يقول: «أنظر إلى نفسي على أني شخص ذو نزاهة، ومــع ذلك قررت القيام بعمل مــا ربما ينظر إليه على أنه غيــر أخلاقي»، ولكي يبرر اســتخدام هذه الأســلوب للطرف الضحية، أو لمن يمثلهم هــو وللمتابعين، والذين قد

يعبرون عن مخاوفهم بشـأنه. والهدف الرئيس من هذه التوضيحات والتبريرات هو بيان الأسس المنطقية، أو تبرير التصرف، أي التعبير عن سبب جيد ومشروع لإيضاح أن استخدام الأسلوب كان ضرورياً. وتتضمن الأمثلة على ذلك ما يلي[١٦]:

- **الأسلوب الذي لا يمكن تجنبه:** في كثير من الأحيان، يبرر المفاوضون تصرفاتهم بأن الوضع حتم عليهم التصرف على النحو الذي قاموا به. المفاوض قد يشعر بأنه لم يكن قادراً على التحكم بشكل كامل في تصرفه، أو أنه لم يكن أمامه خيار آخر، وتبعاً لذلك فإنه يجب أن لا يحمل المسؤولية. وربما لا تكون لدى المفاوض نية الإضرار بأي شخص لكنه كان مكرهاً من قبل شخص آخر على استخدام هذا الأسلوب.

- **الأسلوب غير الضار:** المفاوض ربما يقول بأن ما فعله كان تافهاً وغير مؤثر. الناس يكذبون كذبات بيضاء في كل الأوقات. فمثلاً الشخص ربما يحيي جاره بتحية مفعمة بالتفاؤل، كأن يقول: «السلام عليك، صباح الخير، إنني سعيد حقاً برؤيتك» ولعله في الحقيقة لم يكن في ذلك الصباح سعيداً حياله، وأنه كان في مزاج سيئ، بل هو غاضب من جاره نظراً لأن أولاده قد أقلقوا راحته باللعب حتى وقت متأخر من الليل. المبالغات والتظاهر واختلاس النظر إلى مذكرات الطرف الآخر الخاصة به خلال التفاوض يمكن بسهولة توضيحها بأنها أعمال أو تصرفات غير ضارة. ومع ذلك يجب أن ندرك بأن هذا التبرير على وجه التحديد يفسر الأذى من منظور القائم به، أما الضحية فإنه ربما لا يوافق على ذلك، وربما واجه أذى كبيراً أو تكاليف عالية نتيجة لذلك.

- **الأسلوب المساعد على تجنب آثار سلبية:** عند استخدام هذا التبرير، تكون حجة المفاوضين أن الغايات تبرر الوسائل. في هذه الحالة، التبرير هو الأسلوب الذي ساعد على تجنب ضرر أكبر. إنه لمن المسموح به لك أن تكذب على السارق الذي يحمل سلاحاً بشأن المكان الذي خبأت به المال حتى لا تتعرض للسرقة. وقياساً على ذلك، قد يرى المفاوضون أن الكذب، أو أي وسيلة أخرى تحقق الغاية، على أنها مبررة إذا كانت تحميهم من نتائج أكثر إضراراً بهم في حالة معرفة الحقيقة.

- **الأسلوب الذي يحقق نتائج جيدة، أو يهدف إلى تحقيق غاية نبيلة:** هنا مرة أخرى تبرر حجة الغاية تبرر الوسيلة، ولكن من جانب إيجابي. وكما بينا سابقاً فإن المفاوض الذي يحكم على الأسلوب من خلال النتائج المترتبة عليه يتصرف وفقاً لمبادئ مذهب المنفعة، ويقصد به أن قيمة أي تصرف تقيم بالنتائج المترتبة عليه. الأشخاص النفعيون

يجادلون بأن أنواعاً محددة من الكذب أو الأساليب المتعلقة بالغايات تعد ملائمة نظراً لأنها تحقق مصالح أكبر، ومن ذلك أساليب روبن هود (Robin Hood) التي يقوم فيها شخص ما بالسرقة من الأغنياء من أجل أن يساعد الفقراء كي يكونوا في حال جيدة. وأحد السبل لتبرير أو تفسير الأسلوب هو القول بأن المفاوض كان يسعى إلى مساعدة الطرف الآخر، كأن يقول المفاوض: «كنت فقط أحاول مساعدتك» وفي الواقع يستخدم الكثير من المفاوضين الأساليب الخادعة من أجل منفعتهم الذاتية، وليس للمصلحة العامة. في هذه الحالة، من المرجح أن ينظر الآخرون إلى هذه التصرفات على أنها أقل قابلية للتبرير من الأساليب التي تتبع لتجنب النتائج السلبية.

- **«القدرة على تحقيق النتيجة»، أو «استحقاق النتيجة»، أو القول: «أنا حصلت على حقي فقط»**. كل هذه المبررات تعتبر أنواع ضمن مفهوم استخدام الكذب والخداع إما ضد فرد سبق وأن استغلك في الماضي، أو ضد مصدر عام للسلطة (مثل النظام). لاحظ الباحث الاستقصائي دانيل يانكلوفتش (Daniel Yankelovich) مشكلة انخفاض المصداقية على المستوى الوطني. بشكل متزايد، ووجد أن الأشخاص يؤمنون بأنه من الملائم استغلال النظام بطرق متعددة – من خلال التهرب الضريبي، والسرقات المحدودة، والسرقة من المحلات، والزيادات غير المبررة في حالات الإفلاس، والتضليل في الإعلانات. وبعد مضي عقد من دراسة يانكلوفتش (Yankelovich) كشفت بيانات إحصائية جديدة بأن المشكلة قد زادت بصورة كبيرة على جميع الجوانب تقريباً[١٧].

- **«كانوا سيقومون بهذا العمل على أي حال، لذلك سوف أقوم به قبلهم»**. في بعض الأحيان يبرر المفاوض استخدام أسلوب ما نظراً لأنه يتوقع بأن الطرف الآخر ينوي استخدام أساليب مماثلة. وفي إحدى الدراسات القيمة أجراها آن تنبرونسل (Anne Tenbrunsel) تبين أيضاً أن حجم المغريات للتصرف على نحو غير أخلاقي تؤثر في تصور الطرف الآخر ورغبة المفاوض ذاته في استخدام هذا الأسلوب. الذين طبق هذا البحث عليهم منحوا الفرصة لتقديم قيم غير صحيحة للمنشأة الوهمية محل البيع من أجل الحصول على جائزة صغيرة أو جائزة كبيرة، والتنافس فيما بينهم للحصول على الجائزة. الأفراد الذين كانت لدى شركائهم مغريات قوية لتقديم معلومات مضللة توقعوا بأن الطرف الآخر سوف يكون أقل نزاهة، وذلك على خلاف الأفراد الذين كانت لدى شركائهم مغريات أقل لتقديم معلومات مضللة. والعكس صحيح أيضاً، إذ كلما كانت لدى الشخص مغريات للتصرف على نحو مضلل، زادت

لديه القناعة بأن الطرف الآخر سوف يقدم معلومات مضللة. لذلك تخلق المغريات أو الرغبات الذاتية من أجل التضليل منطقاً قائماً بذاته يعتقد فيه الشخص بأنه يحتاج إلى التضليل لأن الطرف الآخر سوف يلجأ غالباً لذات الأسلوب. وفي ذات الوقت، الذين أجريت عليهم هذه الدراسة قيموا أنفسهم دائماً بأنهم أكثر أخلاقاً من الطرف الآخر، وهذا يشير إلى أن الأفراد يتعرضون لمزيج من الوهم الإيجابي عن أنفسهم وسلوكهم، ووهم سلبي عن الآخرين والسلوك المحتمل لهم[١٨].

- **الأسلوب العادل أو المناسب للوضع:** هذا المدخل يستخدم المقاربة الحالية لجعل التصرف منطقياً أو لتبريره. أغلب الحالات الاجتماعية، ومنها المفاوضات، تخضع لمجموعة من القواعد المتفق عليها للتصرف والسلوك الملائم. مثلاً تذكر حجج كار (Carr)، التي تم عرضها سابقاً، بأن العمل التجاري عبارة عن لعبة لها قيمها الخاصة والتي تجيز التصرفات التي تعتبر عادة غير أخلاقية[١٩]. من ناحية أخرى عارض آخرون هذه الحجج، وذلك لبيان أن الخداع في النشاط التجاري يعتبر غير أخلاقي كما هو الحال في مناحي الحياة الأخرى، وأن مقارنة النشاط التجاري باللعبة لا تجعل التصرف غير الأخلاقي مشروعاً وهي في ذلك مثل أي مقارنات أخرى[٢٠].

ملخص:

بناءً على ما تقدم، تبين أن التفسيرات والتبريرات تهدف إلى خدمة مصلحة الشخص الذاتية بجعل تصرفه يبدو كأنه عقلاني ومنطقي، وهي أولاً، تسمح للمفاوض أن يقنع الآخرين – وخصوصاً الشخص المستخدم ضده الأسلوب المخادع – بأن السلوك الذي يكون في الأحوال العادية خاطئاً يصبح مقبولاً في حالة أو حالات معينة. وكفاية هذه التفسيرات للآخرين لها تأثير كبير في تخفيف تأثير السلوك الخادع عليهم[٢١]. بالإضافة إلى ذلك، تساعد التفسيرات والتبريرات الأشخاص على تبرير سلوكهم غير الأخلاقي لأنفسهم. ونرى بأنه كلما زادت وتيرة استخدام المفاوضين لعملية التبرير هذه التي تخدمهم ذاتياً، كان حكمهم على المعايير الأخلاقية والقيم متحيزاً، مؤدياً إلى تقليل قدرتهم على الحكم بشكل دقيق على ما هو حقيقي أو أخلاقي. كذلك، وعلى الرغم من أن هذه الأساليب استخدمت ابتداءً لكسب مزيد من القوة في المفاوضات، فسيواجه المفاوضون الذين يستخدمونها بشكل متكرر نقصاً في قوتهم التفاوضية مع مرور الوقت. أما أولئك المفاوضون الذين يعتقد بأنهم يملكون نزاهة أو مصداقية منخفضة، فسوف يعاملون على أنهم أشخاص يتصرفون على نحو استغلالي إذا ما أتيحت لهم الفرصة. وقد لا ينجح المفاوضون الذين لديهم هذه الصفات مع مرور الوقت، إلا إذا كانوا ماهرين لدحض السمعة السيئة الناتجة عن تصرفاتهم.

كيف يستطيع المفاوضون التعامل مع استخدام الطرف الآخر للخداع؟

هذا الفصل لن يكون مكتملاً بدون بيان بعض الأشياء بشكل مختصر على نحو يستطيع الشخص المفاوض تطبيقها عندما يعتقد بأن الطرف الآخر يستخدم أساليب خادعة. فإذا كان المفاوض يعتقد بأن الطرف الآخر يستخدم أساليب خادعة (انظر الجدول رقم ٧-٣)، فإنه بصفة عامة يمكن أن يعمل ما يلي:

١- طرح أسئلة تحقيقية:

إذا كان الطرف الآخر يقوم بسلوك سلبي أي الامتناع أو الإخفاء - وعدم الإفصاح التام عن المشكلة أو الموضوع (تذكر الحالة الرابعة في بداية هذا الفصل، وهي بشأن بيع حاسب آلي يوجد به خلل فني)، فقد يساعد المفاوض على طرح عدد من الأسئلة التحقيقية بشأن وضع الطرف الآخر وموقفه من الموضوع، والمعلومات المتاحة لديه بشأنه، وغير ذلك، مما يمكنه من كشف المعلومات التي تم إخفاؤها من قبله. ويتبين من البحث الذي أجراه الباحث (شوازر Schweitzer) أن أغلب المشترين لا يسألون البائع، وطرح الأسئلة عليه يؤدي إلى الإفصاح عن الكثير من المعلومات، بعض منها تم إخفاؤه عن عمد من قبل المفاوض[٢٢]. وعلى الرغم من أن طرح الأسئلة ربما لا يكشف دائماً عن الكذب الصريح (أي الكذب من خلال سلوك إيجابي بذكر معلومات غير صحيحة على نحو متعمد أو تقديم معلومات خاطئة عمداً عن موضوع ما)، فإن الاستفسار المتكامل والجيد ربما يقود إلى كشف بعض الكذب. المحققون في جهاز الشرطة والمحامون الذين يتولون الترافع أمام القضاء تعلموا إجادة فن طرح الأسئلة لكشف الكذب، سواءً الكذب بالإخفاء أو الإغفال أو الكذب الصريح. (راجع الفصل الخامس لمزيد من التحليل لكيفية طرح أسئلة جيدة).

٢- التعرف على الأسلوب:

في الفصل الثالث ناقشنا بشكل مفصل كيف تكون الاستجابة عندما يكون الطرف الآخر مستخدماً أساليب توزيعية أو أساليب غير نزيهة. الأساليب الخادعة بالتأكيد تقع من ضمن المجموعة الثانية، أي الأساليب غير النزيهة. وللتلخيص، باستطاعة المفاوضين فعل الأشياء التالية:

- **تجاهل الأسلوب:** إذا كان المفاوض يعلم بأن الطرف الآخر مدع أو كاذب، فيمكنه ببساطة تجاهل ذلك.

- **طـرح الأسـئلة:** طرح الأسـئلة يمكن أن يسـاعد المفاوض على تحديـد ما إذا كان المفاوض الآخر مخادعاً. ولكن مثل هذا الأسـلوب من «التحقيق المتبادل» يمكن أن يـؤدي في الحقيقة إلى زيادة جنوح الطرف الآخر نحو الخداع في الجوانب التي لم يتم طرح أسئلة بشأنها(٢٣).

- **إيقاف الأسـلوب:** يمكن للمفاوض أن يشـير إلى الطرف الآخر بأنه يعرف أن الآخر يدعي أو يكذب. ويجب القيام بذلك بأسلوب ملائم ولكن على نحو حازم، مع إبداء عـدم الرضا عن ذلك. (وهنا يجدر التذكير بأن كشـف الكذب ليس سـهلاً دائماً. انظر الإطار رقم ٧.٣).

- **الرد بلطف:** إذا كان المفاوض يتبع أسلوب الرد بالمثل، أي الادعاء بصورة أكبر عندما يدعـي أو يتظاهر الطرف الآخر، وإذا كان يحرف الحقيقة فقد يتبني المفاوض ذات الأسـلوب، ولا نؤيد مثل هذا التصرف، لأنه ببسـاطة يصعد من السلوك الهدام بين الطرفين ويجر المفـاوض نحو الدخول في صراع مع الطرف الآخر يؤدي في نهاية الأمر إلى ارتكاب المفاوض لأساليب غير أخلاقية مثله مثل الطرف الآخر. إلا أنه إذا أدرك الطرف الآخر بأن المفاوض يكذب أيضاً، فإنه قد يدرك بأن هذا الأسلوب لن يكون ناجحاً في التفاوض.

- **مناقشـة ما يشـاهده المفاوض، وتقديم عرض لمسـاعدة الطرف الآخر للتغيير باتباع أسـلوب أكثـر نزاهـة:** وهذا يمثـل نوعاً من طلب توقيف مثل هذا الأسـلوب، ولكنه يسـعى نحو التأكيد للطرف الآخر بأن الصدق على المدى البعيد سـوف يؤدي على الأرجح إلى تحقيق ما يريد بدلاً من أي أسلوب يتضمن الادعاء على خلاف الحقيقة أو الخداع.

الإطار رقم (٧-٢)

متى يكون الكذب مقبولاً في المكتب؟

غالب المنشآت (والعديد من المنشآت الصغيرة كذلك) تتبنى قواعد رسمية للأخلاق التي تدعو للمصداقية في كل التعاملات والمسئولية التامة في طرح الآراء وفي التصرفات. ومع ذلك، يعتقد بعض الباحثين بأن هناك بعض الحالات التي تكون فيها اللامسؤولية الذاتية وحتى عدم المصداقية مفضلة على تلك القواعد المكتوبة. هذه الحالات تشمل ما يلي:

- عند تقييم رئيسك: لقد أوجدت العديد من الشركات برنامجاً يسمى المردود العكسي لـ ٣٦٠ درجة (أي التقييم العكسي)، والذي يسهم فيه الموظفون في تقييم أداء المسئولين الذين يشرفون عليهم. ويشير أحد البحوث الحديثة (معد بواسطة أنتونيوني Antonioni, 1994) إلى أن الموظفين الذين طلب منهم تقديم معلومات عن مديريهم قد يجيبون على نحو أكثر مصداقية وعلى نحو بناء عندما يكون ما يقدمونه من تقييم غير معلن. أما الموظفون الذين كانوا مسؤولين عن تقييماتهم فقد قيموا مديريهم بشكل أكثر إيجابية، مع تقديمهم مردوداً عكسياً أقل موضوعية، وليس بناءً على ذات الدرجة وذلك كما لو كان التقييم الذين يقدمونه سرياً.

- عند التعامل مع العملاء: غالباً ما يكون البائعون في مواقف أضعف عندما يقيدون بقواعد صارمة للمصداقية. مثلاً، البائع في المجال العقاري الذي يكشف رغبة عميله في شراء المنزل في وقت مبكر من عملية المساومة ربما يلغي الميزة التفاوضية لعميله في المفاوضات المستقبلية. لقد طور هاملتون وستروتون (Hamilton & Strutton, 1994) الموجهات التالية لحل المشاكل المتعلقة بالمصداقية وقول الحقيقة في التعاملات التجارية (والإجابة بنعم عن أي من هذه الأسئلة يشير إلى أن قول الحقيقة أو الإفصاح الكامل متطلب في هذا الوضع):

- هل المتلقي لديه حق في أن يتم إخباره بالحقيقة أو أن يتم الإفصاح له بكافة المعلومات بناءً على معايير وقواعد قانونية، أو عقدية، أو ذات علاقة بحقوق الإنسان؟

هل الشخص العقلاني (أي الشخص المعتاد) يتوقع أن يتم إخباره بالحقيقة أو الإفصاح الكامل؟

هل العميل أو العميل المفترض يتوقع حقاً إخباره بالحقيقة أو الإفصاح الكامل؟

هل سمعة البائع أو المنظمة تتطلب قول الحقيقة أو الإفصاح الكامل في الحالات المماثلة؟

المصدر: منقول من دي أنتونيوني Antonioni D، آثار مسؤولية المردود العكسي على تصنيف التقييمات التالية السلوك النفسي للموظفين، عدد ٤٧ (١٩٩٤)، ٢٤٧-٥٦: و جي بي هاملتون و دي ستروتون (D. Hamilton & D. Strutton)، موجهان عمليان لحل مشكلة المصداقية في التعاملات التجارية، مجلة أخلاق التعامل في النشاط التجاري، عدد ١٣، (١٩٩٤) ٨٩٩ - ٩١٢.

الجدول رقم (٧-٣) اكتشاف الخداع

حدد الباحثون عدداً من الأســاليب اللفظية التي يمكن استخدامها لتحديد ما إذا كان الطرف الآخر يتصرف على نحو مخادع.

الأسلوب	الشرح والأمثلة
الإكراه	أجبر الآخر على الاعتراف باستخدامه الخداع من خلال الإكراه كي يقول الحقيقة. ألـق عليه الاتهامات بأنه غير عقلاني. انتقد الطرف الآخر. أمطر الطرف الآخر بأسـئلة تمثل تحدياً لــه. بين له عدم الاكتراث بما يتوجب عليه قوله (كأن تقول له: أنا غير مهتم بأي شــيء ســوف تقوله بشأن هذا الموضوع).
توضيح عدم الفائدة	أكد عــدم الجدوى والمخاطر الكامنة المرتبطة بالخداع. المســتمر: مثل القول للطرف الآخر بأن «الحقيقة سوف تظهر يوماً ما». أو القول له «لا تحاول إخفاء الحقيقة من خلال القيام بمزيد من مثل هذا الســلوك»، أو القول بأنه «كلما حاول إخفاء الحقيقة الآن فإن الوضع ســيكون أسوأ في المستقبل». أو القول بأنه «هو الوحيد في اتباع أسلوب الخداع».
عدم الارتياح والارتياح	عدم الارتياح اذكر للآخر المبدأ الذي يقضي بأن الاعتراف مريح للنفس. ســاعد الطرف الآخر في تقليل الانفعال والضغط المرافق لكونه مخادعاً معروفاً.
الادعاء الكاذب	اكذب على الطرف الآخر لتجعله يصدق بأنك قد كشــفت خداعه: مثلاً يمكن القول له: «إن ذنوبك على وشــك الاكتشــاف». لمح بأنك تعرف ما يعرفه إلا أنك سوف لن تناقشه.
الحث اللطيف	شــجع الآخر على الاســتمرار فــي الحديث وبذلك فإنه ســوف يعطيك معلومات ربما تســاعدك على الفصل بين الحقيقة والخداع. اســأله كي يقدم المزيد بشــأن الموضوع محل النقاش. اطرح الأسـئلة، ولكن لمح له بأنك تسأل لأن «هناك أشخاصاً آخرين يريدون أن يعرفوا». تبين موقف الشــخص المخالف وأطرح أســئلة متضمنة لجوانب من التلاعب. مجد الآخر لإعطائه الثقة والدعم فقد يقود ذلك إلى تقاسم المعلومات.
التقليل من الأهمية	قلل من أهمية أي عمل مخادع يقوم به الآخر. ساعد الآخر لإيــجــاد أعذار تبرر كونه مخادعاً، قلل من أهمية آثار التصرف، وأشر إلى أن آخرين قاموا بتصرفات أسوأ، وانقل اللوم إلى شخص آخر.

التعارض	اجعل الطرف الآخر يقول كل ما لديه بشكل كامل من أجل اكتشاف المزيد من المعلومات التي سوف تسمح لك في اكتشاف عدم التناسق أو الاختلاف أو التعارض بين أقواله وتعليقاته. أبرز واطلب توضيحات بشأن التعارضات الواضحة. اسأل المتحدث ذات الأسئلة عدة مرات ودقق في عدم التطابق في إجاباته. أعد التعارضات مرة أخرى واطلب من المتحدث شرح الأسباب. اضغط على المتحدث وادفعه للوقوع في أخطاء أو لجعله يقول أشياء لا يريد الإفصاح عنها.
المعلومات المعدلة	عدل المعلومات أملاً في خداع الآخر كي يفصح عن الخداع. بالغ فيما تعتقد بأنه خداع من الطرف الآخر، آملاً في أن يتدخل الآخر لتصحيح المعلومات وبيان الحقيقة. اسأل الشخص الذي تظن أنه يخادع سؤالا يتضمن معلومات غير صحيحة آملاً في أنه سيقوم بتصحيحك.
إحداث شرخ في الدفاع	حاول أن تجعل الآخر يقر بوجود كذب محدود أو جزئي بشأن بعض المعلومات، واستخدم ذلك وسيلة ضغط للحصول على اعتراف منه بوجود كذب بشأن جوانب ذات أهمية أكبر. وهنا يمكن القول للآخر: «إذا كنت قد كذبت بشأن هذا الأمر البسيط، كيف يمكنني أن أعلم بأنك لم تكذب بشأن أشياء أخرى».
الإفصاح الذاتي	أفصح عن عدد من الأشياء المتعلقة بك، ويشمل ذلك، ربما، عدم المصداقية من قبلك، آملاً في أن يبدأ الطرف الآخر بالثقة بك ويبادلك الإفصاح بشأن عدم المصداقية.
الإشارة إلى علامات الخداع	اذكر السلوكيات التي التقطتها لدى الطرف الآخر والتي ربما علامات الخداع تكون مؤشراً على الكذب، مثل التعرق، والعصبية، والتغير في الصوت، وعدم القدرة على المواجهة بالعين، وغير ذلك.
التخوف	بين تخوفك الحقيقي بشأن حالة الطرف الآخر، مثل أن تقول له: «إنك مهم بالنسبة لي»، أو «إني أهتم بك كثيراً»، أو «إني أشعر بألمك».
إبقاء الوضع كما هو	أنذر الطرف الآخر بأن يكون صادقاً من أجل المحافظة على اسمه وسمعته الجيدة. ويمكن أن تقول هنا: «ماذا سيقول الناس؟» وذكره بما يفتخر به ورغبته في الحفاظ على سمعته الجيدة.

الأسلوب المباشر السكوت	يمكن أن تقول: «ببساطة أخبرني الحقيقة». أو «لنكن صادقين هنا». أو «بالتأكيد ليس لديك اعتراض على أن تخبرني بكل شيء تعرفه». أوجد فراغاً شفوياً يجعل الطرف الآخر غير مرتاح ويدفعه إلى التحدث والكشف عن المعلومات. فعندما يخبر معلومات كاذبة، ببساطه حافظ على مواجهة عينيك لعينية ولكن مع بقائك ساكتاً.

المصدر: نقلاً عن باميلا جي كالبفليسش (Pamela J. Kalbfleiscch)، لغة اكتشاف الخداع، مجلة اللغة وعلم النفس الاجتماعي، ١٣ رقم ٤، ١٩٩٤، ٤٦٩-٩٦.

الإطار رقم (٧-٣)

هل يوجد شيء يسمى الوجه الصادق؟

على الرغم من أن الأشخاص ليست لديهم القدرة على وجه الخصوص في اكتشاف الكذب، فإن بعض الأشخاص مستمرون في الاعتقاد بأن باستطاعتهم من خلال النظر إلى وجه الشخص معرفة ما إذا كان ينزع إلى أن يكون غير صادق أو صادقاً بشكل منتظم. ولكن إلى أي مدى تكون هذه التقييمات دقيقة؟

في إحدى الدراسات طُلب من المشاركين مشاهدة صور لعدد من الأشخاص، مثل الأطفال، ومراهقين، وبالغين وتقدير جاذبيتهم ونزاهتهم بناءً على تقييم وجوههم. هذه النتائج تمت مقارنتها مع التقارير الذاتية للسلوك النزيه المقدمة من الأشخاص ذوي الصور. النتائج بينت أن تكوينات بنية الوجوه، مثل الجاذبية، والوجه الطفولي، وحجم العين، والتناسق، كل منها أسهمت بشكل منفرد في الافتراضات المتعلقة بمقدار النزاهة لدى الأشخاص محل الملاحظة. التقارير الذاتية بينت أن الرجال الذين أبدوا نزاهة في بداية حياتهم أظهروا أكثر نزاهة ومصداقية في المراحل المتقدمة من حياتهم. وعلى الجانب الآخر، النساء اللاتي كان سلوكهن أقل نزاهة عندما كن في مراحلهن السنية المبكرة، كبرن ليصبحن أكثر مصداقية، وذلك على الرغم من أن سلوكهن لم يتغير بشكل كبير جداً. المشاركون في الدراسة كانوا قادرين على تحديد أكثر الرجال مصداقية في المجموعة كلما تقدم بهم العمر، في حين أن تقييمهم للنساء كان غير دقيق بشكل كبير. الباحثون استنتجوا بأن أوجه الرجال تعكس بدقة توجههم نحو المصداقية، لكن أوجه النساء لم تكن مؤشراً صحيحاً على صدقهن.

المصدر: نقلاً عن إل آي زبراوتز، و إل فونسكو، و إم آي كولينز (L.A. Zebrowitz , L. Voinescu , and M. A. Collins). العيون الواسعة والوجوه المتجعدة: محددات المصداقية المفترضة والحقيقية على مدى العمر، مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي ٢٢، ١٩٩٦، ١٢٥٨-٦٩.

ملخص الفصل:

ناقشنا في هذا الفصل العوامل الرئيسة التي يضعها المفاوضون في الاعتبار عند تقرير ما إذا كانت أساليب معينة تعتبر خادعة وغير أخلاقية. لقد تناولنا هذا الفصل في الكتاب لأننا نعتقد بأن عملية التفاوض تثير الكثير من القضايا الأخلاقية المهمة. في عملية التفاوض، الكثير مما كتب عن السلوك التفاوضي يعد وصفياً بشكل كبير بشأن الأخلاق، وقدم وصفة لما يعتبر من الواجبات والمحظورات. ولا نعتقد بأن هذا المدخل يسهل الفهم للكيفية الفعلية التي يتخذ من خلالها المفاوضون قراراتهم بشأن متى وأين يمكن لهم استخدام أساليب معينة. ولفهم هذه العملية على نحو أفضل، فقد تناولنا دراسة اختيار الأسلوب المناسب من خلال الإطار الخاص بصنع القرار، وتحديد قيمة أو فاعلية تلك الخيارات. كما قمنا بشكل مختصر بمناقشة الطرق التي يستجيب من خلالها المفاوض للطرف الآخر الذي قد يستخدم أساليب خادعة.

لقد بدأنا بعرض عدد من الحالات التفاوضية، مبينين الأهمية العظمى للأسئلة المتعلقة بالأخلاق وذلك لاختيار بدائل إستراتيجية ذات أسلوب محدد. وأوضحنا أن المفاوضين الذين يختارون تبني أساليب غير أخلاقية، إنما يهدفون من ذلك إلى زيادة قوتهم التفاوضية. فالقوة يمكن اكتسابها من خلال السيطرة أو احتكار القاعدة المفترضة للمعلومات الدقيقة في المفاوضات، أو بالحصول على معلومات أفضل عن خطط الطرف الآخر، أو بتحجيم قدرة الطرف الآخر على تحقيق أهدافه. ثم قدمنا بعد ذلك نموذجاً مبسطاً لصنع القرار الأخلاقي (انظر الشكل ٧-١).

البحوث المتعلقة بأخلاقيات المفاوض وبعدد من الجوانب لهذا النموذج المبسط تقودنا إلى النتائج التالية:

١- بينما قد يختلف الأفراد بشأن أي من تلك الأساليب التفاوضية تعتبر أخلاقية أو غير أخلاقية، فإن البحوث التي تم ذكرها تشير إلى أن هناك تقارباً أكثر مما كان يتصور بشأن تحديد الأساليب الأخلاقية وغير الأخلاقية.

٢- أن اتخاذ القرار باستخدام أسلوب خادع ربما يمكن فهمه بصورة أفضل من خلال نموذج صنع القرار. إنه لمن الواضح أن العديد من الفروق الفردية والمتغيرات الظرفية يمكن أن تؤثر في هذا القرار.

٣- عند اتخاذ القرار باســتخدام أسلوب خادع، غالباً ما يتأثر المفاوض على نحو كبير بما يلي: (أ) الدوافع الخاصة به. (ب) التوقعات الخاصة بما سوف يفعله الطرف الآخر. (ج) العلاقة المستقبلية المتوقعة بين المفاوض والطرف الآخر.

٤- على المفاوضين الذين اســتخدموا أســاليب خادعة في الماضــي، أو الذين قرروا استخدامها في المستقبل توجيه سؤال لأنفسهم من ضمن الأسئلة التالية: (أ) هل هذه الأسئلة ستزيد قوتي التفاوضية وستساعدني على تحقيق أهدافي؟ (ب) إلى أي مدى ســوف يؤثر استخدام هذه الأســاليب على جودة علاقتي بالطرف الآخر في المســتقبل؟ (ج) إلى أي مدى سوف يؤثر استخدام هذه الأساليب على سمعتي كمفاوض؟

المفاوضون غالباً ما يغفلون عن الحقيقة التي مفادها أن الأســاليب غير الأخلاقية أو الســريعة يمكن أن تحقق لهم ما يريدون على المدى القصير، هذه الأســاليب ذاتها تقود عادة إلى فاعلية أدنى للمفاوض على المدى البعيد.

الهوامش:

١- هت (Hitt)، ١٩٩٠، انظر أيضاً غرين (Green) ، ١٩٩٣: ناش (Nash)، ١٩٩٠.
٢- مسنر (Missner)، ١٩٨٠.
٣- ملر و روس (Miller & Ross)، ١٩٧٥.
٤- كار (Carr)، ١٩٦٨.
٥- المرجع السابق.
٦- كلي و ثيبوت، (Kelley) ١٩٦٩.
٧- كلي (Kelly)، ١٩٦٦.
٨- روبن و براون (Rubin & Brown)، ١٩٥٧.
٩- انظر لوسكي (Lewicki)، ١٩٨٣: لوسكي وسبنسر (Lewicki & Spencer)، ١٩٩٠، لوسكي و روبنسون (Lewicki & Robinson)، ١٩٩٨: روبنسون ولوسكي ودوناهو (,Robinson , Lewicki and Donahue)، ١٩٩٨: باري وفلمر ولونغ (Barry , Fulmer , and Long)، ٢٠٠١.
١٠- روبنسون ولوسكي ودوناهو (Robinson , Lewicki, and Donahue)، ٢٠٠٠: باري و فلمر و لونغ (Barry , Fulmer , and Long)، ٢٠٠٠.
١١- شواتزر (Schweitzer)، ١٩٩٧: شواتزر وكروسون (Schweitzer and Croson)، ٢٠٠١.
١٢-: لوسكي وسبنسر (Lewicki & Spencer)، ١٩٩١.
١٣- هيقارتي وسمس (Hegarty & Sims)، ١٩٧٨.
١٤- بيــز و مــواغ (Bies and Moag) ١٩٨٦: ملــر وفدمار (Miller and Vidmar) . ١٩٨١: ورث وفلانري (Werth and Flannery)، ١٩٨٦.
١٥- مككورناك وليفن (McCornack and Levine)، ١٩٩٠.
١٦- أمثلة منقولة من بوك (Bok)، ١٩٧٨.
١٧- يانكلوفتش (Yankelovich)، ١٩٨٢: باترسون وكيم (Patterson and Kim)، ١٩٩١.
١٨- تنبرونسل (Tenbrunsel)، ١٩٩٨.
١٩- كار (Carr)، ١٩٦٨.
٢٠- باوي (Bowie)، ١٩٩٣: كوهن (Koehn)، ١٩٩٧.
٢١- شابيرو (Shapiro)، ١٩٩١.
٢٢- شواتزر (Schweitzer)، ١٩٩٧: شواتزر وكروسون (Schweitzer and Croson)، ٢٠٠١.
٢٣- شواتزر وكروسون (Schweitzer and Croson)، ٢٠٠١.

الفصل الثامن
التفاوض العالمي

عدد المفاوضات الدولية يزداد على نحو متسارع. الناس يسافرون اليوم بصورة أكثر ومدى أبعد، وأصبحت التجارة أكثر دولية من حيث النطاق والمدى من أي وقت مضى. وللكثير من الأشخاص والمنظمات، أصبح التفاوض الدولي هو الأصل بدلاً من كونه أمراً استثنائياً يحدث بشكل نادر. وقد ألفت الكثير من الكتب والبحوث، التي تتبنى البعدين الأكاديمي والخبراتي عن تعقيدات التفاوض عبر الحدود، سواء كانت هذه المفاوضات مع شخص من دولة أخرى، أو ثقافة مختلفة، أو عنصر مختلف. وعلى الرغم من أن كلمة حضارة لها العديد من التعريفات، فإننا سوف نستخدمها للدلالة على القيم والمعتقدات المشتركة لمجموعة من الناس. الحضارة تصف العناصر المميزة لمجموعة من الناس، والتي قد لا تتضمن وصفاً دقيقاً لأي فرد من أفراد هذه المجموعة[١]. ويمكن أن يكون لدى دولة واحدة أكثر من حضارة واحدة، والحضارات يمكن أن تمتد عبر حدود عدد من الدول. وبأخذ هذه الملاحظات في الاعتبار، سوف نستخدم كلمة حضارة وكلمة دولة بشكل غير محدد في هذا الفصل للإشارة إلى التفاوض عبر الحدود (من الناحية القانونية أو الحضارية). وكما تناولناه في الفصل الأول، التفاوض هو عملية اجتماعية متضمنة في نطاق اجتماعي كبير[٢]. هذا النطاق يزداد في التعقيد عندما يكون هناك أكثر من حضارة ذات علاقة بموضوع المفاوضات، جاعلة إياها عملية غاية في التعقيد عندما تتم عبر الحدود[٣].

لذلك، فقد كتب الكثير عن هذا الموضوع على نحو يجعلنا غير قادرين على تلخيصه جميعه في فصل واحد[٤]. والإضافات الحديثة في هذا الموضوع تتمثل في دراسات أجريت على المفاوضات التي تتم في الاقتصاديات النامية حديثاً[٥]، كما تناولت الدراسات المقارنات الثقافية للمفاوضين من عدد من الدول المختلفة، متضمنة النرويج والمكسيك[٦]، والصين وكندا[٧]، والصين وهونج كونج[٨]، والولايات المتحدة وتايوان[٩]، والولايات المتحدة والمكسيك[١٠]، بالإضافة إلى دول أخرى. هدفنا إلقاء مزيد من الضوء ومناقشة بعض الدراسات الحديثة الممتعة التي تناولت هذا الموضوع.

إنه من المهم الإدراك بأن هذا الكتاب كُتب من منظور أمريكي شمالي، وهذا العامل الحضاري قد أثر في تفكيرنا بشأن المفاوضات، ويتضمن ما نعتبرها جوانب

مهمــة للمفاوضات، ونصيحتنا بشــأن الكيفية التي يســتطيع بها الشــخص أن يكون مفاوضــاً متميزاً. ويعكس هذا الفصل أيضاً حضارتنا، فيما يتعلق بما نختاره للنقاش وفــي اختيارنا للأمريكيين قاعدة لإجراء مقارنات مــع ثقافات أخرى. وهذا لا يعني القــول بأن جميع الأمريكان يشــتركون فــي ثقافة واحدة. في حقيقــة الأمر، هناك أدلة على أن أشــخاصاً من دول مماثلة للولايات المتحــدة الأمريكية وكندا يتفاوضون على نحو مختلــف[١١]. وفي نطاق الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، هناك اختلافات منتظمة مبنية على المنطقة والحضارة (مثلاً بين الكنديين الفرنســيين والإنجليز، وبين الأمريكيين الإسبان والســود والجنوبيين، والذين من نيويورك، ومجموعات أخرى من مناطق متعددة في الولايات المتحدة الأمريكية). ومع ذلك، عند مســتوى ما يتقاســم الأمريكيــون (بدرجة قليلة أو مرتفعة) ثقافة مشــتركة تختلــف عن ثقافة دول أخرى. وعلــى الرغم من ملاحظة الفروق الثقافية في نطاق الولايات المتحدة الأمريكية، فإننا سوف نستخدم بعض العناصر المشتركة للثقافة الأمريكية في نقاشنا للتفاوض الدولي والتفاوض عبر الثقافات.

هذا الفصل مرتب على النحو التالي: أولاً، ســوف نناقش الأســلوب الأمريكي في التفاوض، من خلال كل من المنظور الأمريكي والمنظور غير الأمريكي. وبعد ذلك سوف نقدم نتائج برنامج بحثي يوضح أن المفاوضين في دول مختلفة يســتخدمون إجراءات تفاوضية مختلفة للوصول إلى ذات النتائج التفاوضية. ثم سوف نناقش بعض العوامل التــي تجعــل المفاوضات عبر الحدود صعبة، ويشــمل ذلك المحتــوى البيئي (العوامل السياســية) والمحتوى المباشــر (العوامل الإســتراتيجية). وبعد ذلك سوف نناقش ما قــد يعتبر العنصر الأكثر أهميــة في المفاوضات عبر الحدود، وهــو تأثير الحضارة، ســواء كانت وطنية، أو إقليمية، أو على مســتوى المنظمة. وسوف نختتم هذا الفصل بنقاش للإستراتيجيات المناسبة ثقافياً والمتاحة للمفاوض على المستوى الدولي. هناك العديد من العناصر التي يجب التفكير فيها عند التفاوض مع أشــخاص من حضارات مختلفة[١٢].

الأسلوب الأمريكي في التفاوض:

لقــد كتب العديد من الباحثين عن الأســلوب الأمريكي في التفاوض[١٣]. مع ذلك، فــإن تصنيف الخصائص الحضارية يعتبر عملاً ذا خطــورة، لأن التصنيف يعتبر في أفضل الأحوال مؤشــراً للشخص المعتاد من الدولة أو الثقافة محل البحث، وهناك مد

كبيـــر من التنوع حول هذا المعدل. والتصنيف يميل نحـــو الحد من تفكيرنا وتوقعاتنا علـــى نحو قد يؤدي بنا لافتـــراض نمطية معينة من ذلك الشـــخص على نحو يخالف الواقع، كما أن التصنيف ربما يقيدنا على نحو يجعلنا نتصور سلوك الطرف الآخر من خلال منظور أو نمط تاريخي سابق. على سبيل المثال، من المرجح أن المفاوضين الذين يأتون من دول تمر في مرحلة إعادة بناء اقتصادي سوف يصبحون أكثر تأثراً بالثقافة التنظيمية الجديدة التي تتطور بدلاً من الثقافة الوطنية القديمة، مؤدياً ذلك ربما إلى جعل العناصر الوصفية للثقافة على المســتوى الوطني أقل أهمية مع مرور الوقت[١٤]. ومـــع أخذ هذا الحذر فـــي الاعتبار، الصفات الثقافية والوطنيـــة قد تقدم على الأقل نقطة بداية جيدة لمعرفة كيفية إجراء التفاوض عبر الحدود.

ســـوف نبدأ بالنظر إلى الكيفية التي يصف بها بعض من غير الأمريكيين الأسلوب الأمريكي، وسنختم هذا الجزء بنظرة الأمريكيين الخاصة بالنموذج الأمريكي للتفاوض. كان لدى تومي كوه (Tommy Koh)، السفير السنغافوري السابق في الولايات المتحدة الأمريكيـــة، الفرصة لمتابعة مفاوضـــين أمريكيين في مجال السياســـية الدولية لعدة ســـنوات. لاحـــظ كوه (Koh) جوانب القـــوة التالية في المفاوضـــين الأمريكيين: (١) التحضيـــر الجيد. (٢) الحديث الواضح والصريح. (٣) التركيز على الناحية العملية بـــدلاً من التنظير. (٤) قدرة قوية علـــى إدراك وجهة نظر الطرف الآخر، وإدراك أنه ليـــس بالضرورة أن تنتـــج المفاوضات وضعاً يكون فيه أحد الأطراف كاســـباً والطرف الآخر خاســـراً. (٥) فهم جيد لعملية تقديم التنازلات والتي تعتبر مهمة للمفاوضات. (٦) اتصال صريح ومباشر[١٥]. وفي المقابل يعرض هو الجوانب التالية باعتبارها نقاط ضعف رئيســـة في المفاوضين السياســـيين الأمريكيين: (١) الاختلافات والتعارضات الجوهرية بين المؤسسات الحكومية والتي تؤدي إلى مشاكل في الوصول إلى اتفاق بين الفريق التفاوضي الأمريكي. (٢) فصل الســـلطة السياسية بين الرئاسة والكونجرس، والتـــي تعقد العملية التفاوضية. (٣) تأثير جماعـــات الضغط على المفاوضات. (٤) التدخل الإعلامي. (٥) عدم صبر المفاوضين. (٦) عدم الحساسية الثقافية. ويقول كـــوه (Koh) يقول بأن نقاط القوة لدى المفاوضين السياســـيين الأمريكيين تفوق نقاط الضعـــف لديهم، إلا أنه ينبه إلى ضرورة التركيز على الخصائص الفردية لكل مفاوض ويجب عدم الانقياد إلى الصفات العامة فقط.

والنظرة الأكثر نقداً للأســـلوب الأمريكي في التفاوض يقدمها سامفرتس لي بوول (Samfrits Le Poole) فـــي أحد بحوثه[١٦]. يرى لي بوول (Le Poole) بأن المفاوضين

الأمريكيين من أصحاب الأعمال التجارية لديهم تجاهل مبني على الغرور يقيدهم عند التفاوض على المستوى الدولي. ويجادل لي بوول (Le Poole)، وهو أوربي، بأن الأوروبيين أكثر تأقلماً مع المفاوضات عبر الحدود لأن جغرافية أوروبا تمنحهم الفرصة لفهم المنظور الدولي من مراحل مبكرة في حياتهم. ويرى لي بوول (Le Poole) بأن المفاوضين التجاريين الأمريكيين دائماً في عجلة، ولا يدركون أهمية الأحاديث الجانبية في بناء العلاقات، وسريعين في تقديم التنازلات في المفاوضات. ويجادل لي بوول (Le Poole) بأن هذه الخصائص تضعف المفاوض الأمريكي أثناء تعامله مع المفاوض الأوروبي. مثلاً، معرفة المفاوضين الأوربيين بحب الأمريكيين للفاعلية وميلهم نحو تقديم تنازلات كبيرة، تجعل الكثير منهم يعمدون إلى تأخير المفاوضات ومن ثم كسب المنافع التي تعود عليهم نتيجة المزيد من التنازلات التي يقدمها الأمريكيون. والنقطة المحورية في نقاش لي بوول (Le Poole) تتمثل في أن جميع المفاوضين يحتاجون إلى فهم الطرق التي من خلالها تؤثر ثقافتهم على الكيفية التي يتفاوضون بها في حالة التفاوض عبر الحدود.

يعرض ماكدونالد (McDonald) نظرة أمريكية عن الأسلوب التفاوضي الأمريكي. من خلال خبرته الممتدة لأربعين عاماً باعتباره دبلوماسياً أمريكياً ومفاوضاً دولياً، نظرة ماكدونالد (McDonald) المعتدلة عن الأسلوب التفاوضي الأمريكي تنسجم بشكل جيد مع نظرة كل من كوه (Koh) و لي بوول (Le Poole). بالنسبة لماكدونالد (McDonald)، نقاط ضعف المفاوضين الأمريكيين تشمل: (١) عدم الصبر. (٢) التعالي. (٣) مهارات استماع ضعيفة. (٤) الانعزال. (٥) التقيد بالقانون. (٦) البساطة أو السذاجة[١٧]. ومن ناحية أخرى، يرى ماكدونالد (McDonald) بأن الجوانب التالية هي نقاط القوة في المفاوضين الأمريكيين: (١) الحميمية. (٢) الإنصاف والمصداقية. (٣) المرونة. (٤) الإبداعية. (٥) الميل للجوانب العملية. (٦) إبداء الاستعداد. و(٧) التعاون.

ليس بإمكان أي شخص أن يفاوض كالأمريكيين!

أجرى جون غراهام (John Graham) وزملاؤه سلسلة من الدراسات التجريبية التي تقارن بين مفاوضين من الولايات المتحدة الأمريكية ومن العديد من الدول الأخرى[١٨]. استخدمت هذه الدراسات ذات الأدوات البحثية - نسخة من محاكاة لمفاوضات تتم بين بائع ومشتر طورت من قبل كيلي (Kelley)، وفيها يتوجب على

المفاوضين اتخاذ قرار بشـأن أسعار ثلاثة منتجات (تلفزيونات، وآلات كاتبة، ومكيفات هواء)[١٩]. المشـاركون في تلك الدراسـات كانوا رجال أعمال وكانوا يحضرون حلقات دراسـية أو فصولاً في الدراسـات العليا في مجال إدارة الأعمال. تفاوض المشاركون في الدراسـات مع أشخاص من دولهم (لذلك تعتبر المفاوضات أحادية الثقافة وليست مفاوضات عبر الحدود). والمعايير الرئيسة المستقلة في هذه الدراسات كانت كالتالي: (١) مسـتوى الربح الفردي المحقق من قبل المفاوضين في هذه المحاكاة، و(٢) مستوى رضا المفاوضين عن نتائج المفاوضات.

وقد توافقت نتائج هذا البحث إلى حد بعيد في جميع الدراسات. فلم يجد غراهام (Graham) وزمـلاؤه اختلافات في مسـتوى الأرباح المحققة مـن قبل المفاوضين في المحاكاة من الولايات المتحدة الأمريكية أو من الدول الأخرى التي تمت دراستها، والتي شملت اليابان[٢٠]، والصين[٢١]، وكندا[٢٢]، والبرازيل[٢٣]، والمكسيك[٢٤]. وبالنظر إلى هذه النتائج في مجموعها يتبين أن المفاوضين من دول مختلفة تكون لديهم ذات الفاعلية في تحقيق ذات النتائج التفاوضية عندما يتفاوضون مع أشخاص من بلدانهم.

مع ذلك، وجد غراهام وأدلر (Graham and Adler) أن هناك اختلافات كبيرة في العملية التفاوضية في الدول التي تمت دراسـتها[٢٥]. وبكلمات أخرى، على الرغم من أن المفاوضين من دول مختلفة حققوا ذات المستوى من النتائج، فقد كانت الطرق التي اتبعوها في المفاوضات لتحقيق هذه النتائج مختلفة. مثلاً، توصل غراهام (Graham) إلـى أن المفاوضات الأمريكية تحقق مسـتوى أعلى من الأرباح من خلال جعل الطرف الآخر يشعر بعدم الارتياح، في حين أنه في المفاوضات اليابانية الأرباح الأعلى تتحقق مـن خلال جعل الطرف الآخر مرتاحاً[٢٦]. بالإضافة لذلك، يذكر غراهام (Graham) بأنه تبين أن المفاوضين البرازيليين الذين استخدموا إستراتيجيات قوية وخادعة كانوا أقرب من تحقيق نتائج أعلى. وتجدر الإشـارة إلى أن هذه الإسـتراتيجيات ليس لها علاقـة بالنتائج المحققة من قبـل المفوضين الأمريكيين[٢٧]. كمـا أفاد أدلر وغراهام وشوارتز (Adler , Graham , and Schwartz) بأن الإستراتيجيات التقديمية (أي جمع المعلومات) ارتبطت على نحو سـلبي بالأرباح المحققة من قبل المفاوضين المكسـيكيين، والكنديين الفرنسيين، في حين لم يكن لهذه الإستراتيجيات علاقة بالأرباح التي حققها المفاوضون الأمريكيـون[٢٨]. أخيراً على الرغم من أن أدلر وغراهام وبراهام (Adler , Graham , and Braham) وجدوا بأن المفاوضين الصينيين والأمريكيين اسـتخدموا إسـتراتيجيات تفاوضية متماثلة عند التفاوض، كان نمط اتصالهم مختلفاً، وقد طرح الصينيون أسـئلة أكثر، حيث قالوا لا في مرات أقل، وقاطع بعضهم بعضاً مرات أكثر، مما فعله الأمريكيون[٢٩].

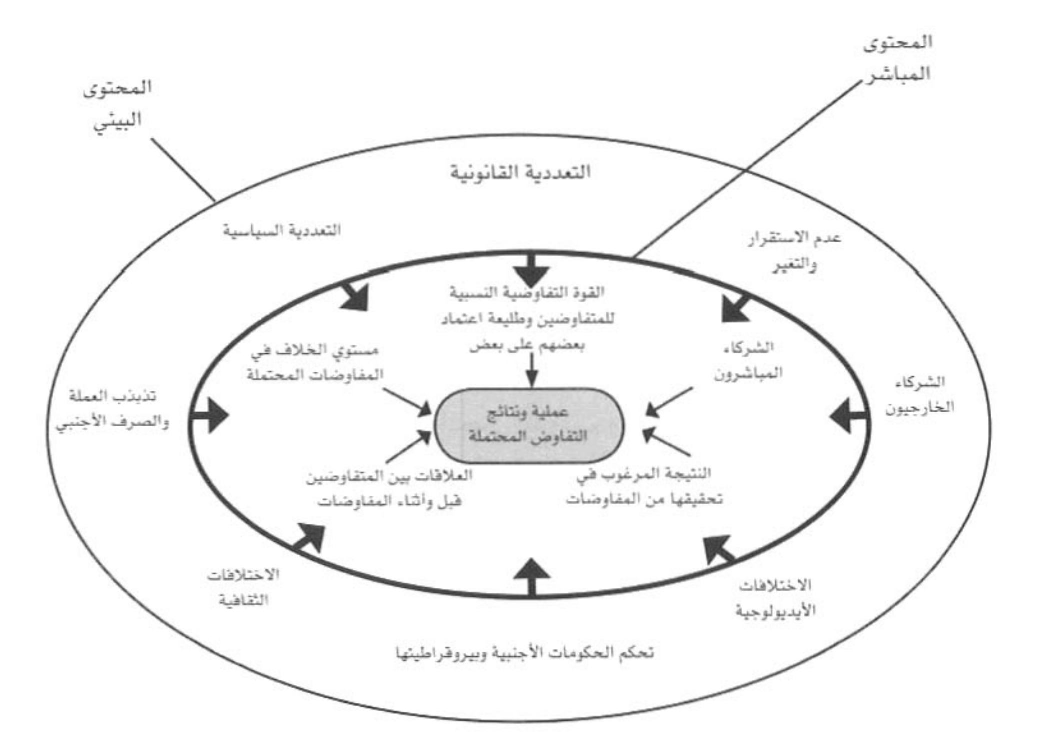
كذلك قارن أدلر وغراهام (Adler, and Graham) بين عملية ونتائج المفاوضات أحادية الثقافــة والمفاوضات عبر الثقافات، فتبين لهما أن المفاوضين اليابانيين والكنديين الإنجليز حققوا أرباحاً أقل عندما تفاوضوا عبر الثقافات من تلك التي حققوها في إجراء مفاوضات أحاديــة الثقافة. أما المفاوضون الأمريكيون والكنديون من أصل فرنســي فقد حققوا ذات المســتويات عند التفاوض ســواء في مفاوضات أحادية الثقافة أو متعددة الثقافة[٣٠]. هذه النتائــج تدعم فرضيات أدلــر وغراهام (Adler, and Graham) بــأن المفاوضات التي تتم ضمــن ثقافات متعددة تحقق نتائج أقل من تلك التي تتم في نطاق ثقافة واحدة، وذلك على الأقل في بعض الأحيان. بالإضافة لذلك وجد أدلر وغراهام (Adler, and Graham) بعض الفــروق في إجراء العمليــة التفاوضية في الثقافات المتعددة. مثــلاً، المفاوضون الكنديون من أصل فرنســي استخدموا إســتراتيجيات تعاونية أكثر في المفاوضات متعددة الثقافات بالمقارنة مع المفاوضات أحادية الثقافة، والمفاوضون الأمريكيون أعربوا عن مســتويات أعلى من الرضا في مفاوضاتهم عبر الثقافات (بالمقارنة مع المفاوضات أحادية الثقافة).

وتدعــم مــا تقدم بصفة عامة دراســة أجريت مــن قبل ناتلاندســماير وروجنس (Natlandsmyr and Rognes) وتعد إضافة لبحث غراهام (Graham)[٣١]. لقد اختبر ناتلاندســماير وروجنــس (Natlandsmyr and Rognes) إجــراءات ونتائج التفاوض للمفاوضين المكســيكيين والنرويجيين الذين شــاركوا في محاكاة للتفاوض وتبين أنها مشابهة لتلك التي قام بها غراهام (Graham) وزملاؤه في بحثهم. وجد ناتلاندسماير وروجنــس (Natlandsmyr and Rognes) أن المفاوضــين النرويجيــين حققوا نتائج جماعيــة أفضــل من تلك التي حققها المفاوضون المكســيكيون عنــد إجراء التفاوض فــي ثقافة أحادية. مع ذلك، فإنه عند التفاوض فــي ثقافات مختلفة، توصل الثنائي المكســيكي - النرويجي إلى اتفاقات قريبة إلى النتائــج المحققة في الثقافة الأحادية من قبل الثنائي المكســيكي - المكسيكي وهي ليست كما توصل إليه الثنائي النرويجي. وقد أشــار ناتلاندسماير وروجنس (Natlandsmyr and Rognes) إلى الاختلاف في العروض المقدمة من المفاوضين المكسيكيين والنرويجيين، ويريان بأن الثقافة ربما كان لها تأثير قوي على العملية التفاوضية.

وباختصار، البحوث تشير إلى أن المفاوضين من ثقافات مختلفة (أو دول) يستخدمون إســتراتيجيات تفاوضية وأنماط اتصال مختلفة عند إجــراء التفاوض في ثقافة واحدة عن تلك التي يستخدمونها عند التفاوض الذي تم في ثقافات متعددة. مع ذلك، إنه من الجديــر التذكير بوجود اختلافات محدودة فــي النتائج المحققة من قبل المفاوضين عبر

جميع هذه الدراســـات. وهـذا يفترض أن هناك طرقاً عــدة للتفاوض على اتفاق، والتي تملك، في المعدل، ذات القيمة، وأن المفاوضين عليهم استخدام الأساليب التفاوضية التي تتــواءم مع الثقافة التي يوجدون فيهـــا. بالإضافة لذلك، يبدو أن لثقافة المفاوض أهمية في التنبؤ بشأن العملية التفاوضية وكيف أن الإستراتيجيات التفاوضية المختارة تؤثر في نتائج التفاوض. أيضاً، يشـــير هذا البحث إلى أن التفاوض عبر الحدود قد يفرز نتائج أقل من المفاوضات التي تتم في إطار ثقافة واحدة، وذلك على الأقل في بعض الأحيان.

الشكل رقم (٨-١) محتويات المفاوضات الدولية



المصـــدر: نقـــلاً عـــن أي في فاتاك وإم إتـــش هابـــب (A. v. Phatak and M. H. Habib)، القوى المحركة للتفاوض التجـــاري الدولي، مجلة أفق الأعمـــال ٣٩، ١٩٩٦، ٣٠٢٨: ونقلاً عن جي دبليو ســـالاكوس (J.W. Salacuse)، إجراءات اتفاقات في أماكن غريبة: دليل المبتدأ في مفاوضات الأعمال الدولية مجلة التفاوض ٤، ١٩٨٨، ٥-١٣.

ما الذي يجعل المفاوضات عبر الحدود مختلفة؟

يـرى فاتاك وهابـب (Phatak and Habib) أن هناك محتويـين عامين لهما تأثير فـي المفاوضات عبر الحدود: المحتوى البيئي والمحتوى المباشـر (انظر الشـكل رقم ٨-١)[٣٢]. المحتـوى البيئي يتضمن القوى الموجـودة بالبيئة التي تكون خارج تحكم أي مـن طرفي التفاوض، والتـي تؤثر في المفاوضات[٣٣]. أما المحتوى المباشـر فيتضمن العوامـل التـي يكون للمفاوضين تأثير فيها وفي بعض المسـتوى من التحكم[٣٤]. ومن أجل فهم التعقيدات الخاصة بالمفاوضات عبر الحدود، يتحتم على الشـخص أن يفهم الكيفية التي تؤثر بها العوامل البيئية أو عوامل المحتوى المباشـر على عملية التفاوض ونتائجه.

المحتوى البيئي:

في بحث مهم عن المحتوى البيئي، يقترح سـالكوس (Salacuse) ستة عوامل تجعل مـن المفاوضات العالمية أكثر تحدياً من المفاوضـات المحلية، وهي: التعددية القانونية والسياسـية، الاقتصاد الدولي، الحكومات والبيروقراطيات الأجنبية، عدم الاستقرار، والأيديولوجيـة، والثقافة[٣٥]. سـبق أن اقترح فاتاك وهابـب (Phatak and Habib) عاملاً إضافياً، وهو: حاملو الأسهم الخارجيون[٣٦]. هذه العوامل يمكن أن تعمل لتحد أو تقيـد المنظمات التـي تعمل في المجال الدولي، وإنه من المهم بالنسـبة للمفاوضين الذين يفاوضون عبر الحدود أن يفهموا ويقدروا آثار هذه العوامل.

التعددية القانونية والسياسية:

عندما تبرم المنظمات اتفاقيات تجارية تتجاوز الحدود الوطنية، فإنها تصبح متأثرة ولو نسـبياً بالنظام القانوني والسياسي لتلك الدول. وربما يكون هناك تبعات متعلقة بالضرائب أو رسوم الإنشاء، وقوانين العمل ومعاييره التي يجب أن تلتزم بها، والأحكام المختلفة في قانون العقود ومعايير التنفيذ (مثلاً القانون المبني على السوابق القانونية، مقابـل القانون الأنجلوسكسـوني، مقابل النظام القانوني غيـر الفاعل). أيضاً، ربما تحفز الاعتبارات السياسية أو تثبط من إجراء مفاوضات تجارية في العديد من الدول في أوقات مختلفة. مثلاً، انفتاح البيئة التجارية في الاتحاد السـوفييتي السـابق في التسـعينيات من القرن المنصرم، يختلف عن الانغلاق في البيئة التجارية الذي كان في الستينيات من ذات القرن.

الاقتصاد الدولي:

قيمة العملات الدولية تتعرض لتقلبات سعرية طبيعية، وهذا العامل يجب أخذه في الاعتبار عند إبرام اتفاقات عبر الحدود. فما العملة التي سيتم التعامل بها بموجب الاتفاق؟ وفقاً لسالكوس (Salacuse)، تكون المخاطر على الأرجح أكبر للطرف الذي يجب أن يدفع بعملة الدولة التي لا ينتمي إليها[٣٧]. كلما كانت العملة أقل استقراراً، كانت المخاطرة أكبر لكلا الطرفين. بالإضافة لذلك، فأي تغير في قيمة العملة (للأعلى أو الأسفل) قد يؤثر بقوة في قيمة الاتفاق بالنسبة لكلا الطرفين، محولاً الاتفاق المثمر بالنسبة للطرفين إلى ربح محض بالنسبة لأحد الطرفين وخسارة فادحة للطرف الآخر. كذلك يلحظ أن العديد من الدول تتحكم بالعملة التي تمر عبر حدودها. وغالباً ما تتم المشتريات في تلك الدول من خلال العملات الصعبة فقط التي أحضرت من الخارج من قبل الأطراف الأجنبية، والمنظمات المحلية تكون غير قادرة على شراء المنتجات الأجنبية أو التفاوض على نتائج تتطلب الدفع بعملة غير وطنية.

الحكومات الأجنبية والبيروقراطيات:

تختلف الدول في المدى الذي تتدخل فيه الحكومة لتنظيم الصناعة والمنظمات. تعتبر المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية نسبياً حرة من التدخل الحكومي، على الرغم من أن بعض الصناعات مقننة بصورة أكبر من غيرها. بصفة عامة، مع ذلك تتم المفاوضات التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية بدون الحاجة للحصول على موافقة الحكومة، وأطراف التفاوض يقررون ما إذا كان من الملائم أن يعمل أحدهما مع الآخر بناء على أسباب متعلقة بالعمل فقط. على العكس من ذلك، الكثير من حكومات الدول النامية والدول الاشتراكية السابقة تشرف على الشراكات التجارية المهمة[٣٨]، وغالباً ما تكون هناك وحدة أو وكالة حكومية تسيطر على التعامل مع المنظمات الأجنبية[٣٩]. إضافة إلى ذلك، ربما تؤثر الاعتبارات السياسية ومن ذلك المفاوضات، على الخزانة الحكومية والاقتصاد العام للدولة، وربما تؤثر في المفاوضات بشكل أكبر مما يعتبره رجال الأعمال الغربيين أسباباً تجارية مشروعة.

عدم الاستقرار:

على الرغم من أن العالم يواصل التغير على نحو مطرد، فقد تعود رجال الأعمال الذين يجرون مفاوضات محلية في الولايات المتحدة الأمريكية على درجة من الاستقرار غير موجودة في العديد من المناطق في العالم. عدم الاستقرار ربما يأخذ العديد

من الأشـكال، من ضمنها النقص في المصادر التي غالباً مـا يتوقعها الأمريكيون في المفاوضـات التجارية (مثل الورق، الكهرباء، والحاسـبات الآلية)، والقصور في بعض السلع والخدمات (مثل الطعام، وتوافر مواصلات يعتمد عليها، ومياه صالحة للشرب)، واستقرار سياسي (مثل حدوث الانقلابات السياسية، والتحولات المفاجئة في السياسات الحكوميـة، وإعادة تقييم مؤثر في العملـة الوطنية). التحدي الذي يواجه المفاوضين الدوليـين هو توقع التغيرات بشـكل دقيق وبوقف وفي وقت كاف مسـبقاً للتكيف مع الآثـار المترتبة عليها في حال حدوثها. يقترح سـالكوس (Salacuse) بأنه يجب على المفاوضين الذين يواجهون أوضاعاً غير مسـتقرة شراء غطاء تأميني يضمن محتويات وأحكام العقود التي يبرمونها. وهذه النصيحة تفترض بأن العقود سـوف تحترم وأن شروطاً محددة منها سوف تكون مقبولة ثقافياً من قبل الطرف الآخر.

الأيديولوجية:

يشـترك المفاوضون فـي الولايات المتحدة الأمريكية بصفة عامـة في أيديولوجية تتمثل فـي المنافع الفردية والرأسـمالية. وفقاً لسـالكوس (Salacuse)، الأمريكيون يؤمنون بشـدة بالحقوق الفردية، وعلو الاسـتثمار الخاص، وأهمية تحقيق الأرباح في مجال الأعمال[٤٠]. ولا يشترك المفاوضون من دول أخرى في هذه الأيديولوجية دائماً. مثـلاً، المفاوضون من بعض الدول (مثل الصين، وفرنسـا) ربما يركزون بدلاً من ذلك على حقوق الجماعة ويعتبرونها أكثر أهمية من حقوق الأفراد، وعلى الاسـتثمار العام باعتبـاره مصرفاً جيداً للمصادر بدلاً من الاسـتثمار الخاص، وقد يكون لديهم أيضاً توصيف مختلف للكسب وتقاسم الأرباح. وتزيد الصراعات الأيديولوجية من تحديات الاتصال في المفاوضات عبر الحدود، نظراً لأن الأطراف قد لا يتفقون بوجه عام على المستويات الرئيسة بشأن ماهية الجوانب محل التفاوض.

الثقافة:

تعـد الثقافة أكثر المكونات التي تتم دراسـتها فـي البحوث التي تدرس التفاوض الدولـي[٤١]. بينما يعتبر الكثير من خبراء التفـاوض الدولي الثقافة عامل حيوي في التفاوض عبر الحدود، إلا أنه توجد في الحقيقة العديد من المعاني لمصطلح الثقافة[٤٢]. كما بينا سابقاً، يبدو أن الأشخاص الذين ينتمون لثقافات مختلفة يتفاوضون على نحو مختلف[٤٣]. وبالإضافة إلى تصرفهم على نحو مختلف، فإن الأشـخاص الذين يأتون من ثقافات مختلفة قد يفسرون الإجراءات الرئيسة للتفاوض تفسيراً مختلفاً (من ذلك

العوامل القابلة للتفاوض، والهدف من المفاوضات). ويرى سالكوس (Salacuse)، أن الناس في بعض الثقافات يتناولون المفاوضات من خلال منظور عام (أي أنهم ينتقلون من العموم نحو الخصوص)، في حين أن هناك آخرين ينتمون لثقافات مختلفة يتبنون قائمة محددة من العناصر أو الموضوعات تصبح فيما بعد مجال الاتفاقية العامة[٤٤]. يجادل سبينيوس (Sebenius) بأن الثقافة لها تأثير مهم في كل من صنع القرار أثناء التفاوض وكذلك في إجراءات التفاوض ذاتها، ويشمل ذلك من يشارك في المفاوضات، ومن يتخذ القرارات أثناء التفاوض، والعوامل غير الرسمية التي تساعد أو تعيق المفاوضات[٤٥]. في بعض الثقافات، الأطراف يتفاوضون حول الجوانب الموضوعية في حين يعتبرون العلاقة بينهم مجرد علاقة عابرة. وفي ثقافات أخرى، تكون العلاقات بين الأطراف محل الاهتمام الرئيس في التفاوض، وتعتبر المسائل الموضوعية، مجرد أمور أو مسائل عابرة[٤٦]. هناك أيضاً أدلة على أن تفضيل نماذج معينة لحل الخلافات يتنوع عبر الثقافات[٤٧]، كما يرى آخرون أن الثقافة تؤثر في المشاعر التي تظهر أثناء التفاوض وسلوكيات حفظ ماء الوجه[٤٨].

من الواضح أن هناك تحدياً كبيراً يواجه التفاوض عبر الحدود عندما يبرز الاختلاف في الاعتقادات الرئيسة بشأن المقصود بالتفاوض وكيفية إجرائه. سوف نركز في الجزء الأخير من هذا الفصل على الكشف عن عدد من عناصر هذا الموضوع بشيء من التفصيل.

حاملو الأسهم الخارجيون:

يعرف فاتاك وهابب (Phatak and Habib) حاملي الأسهم الخارجيين بأنهم «الأشخاص والمنظمات التي لديها مصالح أو حصص في نتائج المفاوضات»[٤٩]. حاملو هذه الحقوق يشملون منظمات الأعمال، والاتحادات العمالية، والسفارات، والمنظمات الصناعية. مثلاً، الاتحادات العمالية غالباً ما تعارض التفاوض مع الشركات الأجنبية نظراً لأنهم يخافون من احتمال خسارة الوظائف المحلية. وقد يحصل المفاوضون الدوليون على قدر كبير من الدعم والإرشاد من خلال الوحدة التجارية في سفارة دولتهم، ومن خلال رجال أعمال آخرين عن طريق الغرف التجارية في الدولة التي يجرون فيها المفاوضات.

المحتوى المباشر:

خلال هذا الكتاب ناقشنا العديد من عوامل المحتوى المباشر عند تناول المفاوضات المحلية. في هذا الجزء، سوف نناقش المفاهيم الخاصة بالنموذج الذي عرضه فاتاك وهابب (Phatak and Habib) من منظور التفاوض عبر الحدود، وكذلك سنتناول بشكل مفصل النظريات والنماذج الأساسية لهذا النموذج، والتي تم التطرق إليهما في مواضع أخرى من هذا الكتاب.

القوة التفاوضية النسبية:

أحد العوامل في المفاوضات عبر الحدود الذي لقي اهتماماً بحثياً مؤثراً هو القوة التفاوضية النسبية للأطراف المتفاوضة. الاستثمارات المشتركة كانت محلاً لكثير من البحوث التي أجريت على مفاوضات عبر الحدود، والقوة النسبية غالباً ما اعتبرت القيمة المعادلة (المال وغيره من الاستثمارات) الذي سوف يستثمره كل طرف في المشروع الاستثماري الجديد[٥٠]. والمفترض هنا أن الطرف الذي يستثمر مقداراً أكبر لديه قوة أكبر في المفاوضات، ولذلك له تأثير أكثر على العملية التفاوضية ونتائجها. ويثير البحث المعد من قبل يان وغراي (Yan and Gray) الشك في هذا المنظور، ويشير إلى أن القوة النسبية ليست ببساطة نتاجاً لمقدار النصيب الاستثماري، لكنها تعزى فيما يبدو للتحكم الإداري، والذي وجد أنه يتأثر بشدة بالتفاوض[٥١]. بالإضافة إلى ذلك، فإن العديد من العوامل التي تبدو أنها قادرة في التأثير على القوة النسبية، ومن ضمنها المنافذ الخاصة إلى الأسواق (مثلاً في الدول الاشتراكية الحالية أو السابقة)، أو أنظمة التوزيع (مثلاً في آسيا) تشكل عائقاً، إذ تبين أن إيجاد نظام توزيع جديد مكلف جداً إلى درجة أنه يمكن أن يصبح عائقاً للنفاذ للأسواق، ومن ضمنها أيضاً إدارة العلاقات الحكومية (مثلاً عندما تكون اللغة أو الثقافة مختلفة تماماً).

مستوى الخلاف:

يؤثر أيضاً مستوى الخلاف وأنواع الاعتماد المتبادل بين الأطراف في المفاوضات عبر الحدود على العملية التفاوضية والنتائج، وسوف تكون حالات النزاعات الشديدة، أو الخلافات المبنية على العنصر أو الأصل أو الجغرافيا صعبة الحل[٥٢]. وتعد النزاعات القائمة حالياً في شمال إيرلندا، والشرق الأوسط، وتيمور الشرقية، والسودان أمثلة قليلة على ذلك. هناك أدلة تاريخية، مع ذلك ، على أن الحروب الأهلية التي تنهى من خلال اتفاق شامل ومؤسسي يمنع استخدام القوة ويعزز التوزيع العادل للثروة

والقوة السياسية يقود إلى تسويات أكثر استقراراً[٥٣]. كما يعتبر مدى الاختلاف بين المفاوضين في الإطار الذي يضعونه للمفاوضات أو لتصور ما تعنى به المفاوضات، أمراً حيوياً (انظر الفصلين الثاني والخامس لمناقشة التأطير)، وهذا الأمر يبدو أنه يختلف عبر الثقافات، كما هو الحال بالنسبة للكيفية التي يستجيب فيها المفاوضين للخلاف[٥٤]. على سبيل المثال يرى كل من فيشر وأوري وباتون (Fisher, Ury , and Patton) أن الصراعات في الشرق الأوسط يصعب التعامل معها مدة طويلة نظراً لأن لدى الأطراف طرقاً مختلفة في تصور ماهية الخلاف (مثلاً: الأمن، والسيادة، والحقوق التاريخية)[٥٥].

العلاقات بين المتفاوضين:

يرى فاتاك وهابب (Phatak and Habib) أن العلاقات التي يطورها المتفاوضون الرئيسيين قبل المفاوضات الفعلية لها أثر مهم على العملية التفاوضية والنتائج[٥٦]. فالمفاوضات تعتبر جزءاً من علاقات أوسع بين الطرفين. ويؤثر تاريخ العلاقات بين الأطراف في المفاوضات الحالية (مثلاً الكيفية التي يحدد بها الأطراف إطار أو نطاق المفاوضات)، كما تعد المفاوضات الحالية جزءاً من أي مفاوضات مستقبلية بين الطرفين[٥٧].

النتائج المرغوب فيها:

تلعب العوامل المحسوسة وغير المحسوسة دوراً كبيراً في تحديد النتائج في المفاوضات عبر الحدود. في المجال السياسي، الدول غالباً ما تستخدم المفاوضات الدولية لتحقيق كل من الأهداف السياسية المحلية والدولية. مثلاً: كان من أهم أهداف الفيتناميين الشماليين خلال محادثات السلام المنعقدة في باريس لإنهاء الحرب في فيتنام، الاعتراف بهم بشكل رسمي من قِبَل الأطراف الأخرى في المفاوضات. ومثل ذلك يحدث في الصراعات العنصرية الحديثة حول العالم حيث يهدد العديد من الأطراف بأنه ما لم يتم الاعتراف بهم على طاولة المفاوضات الرسمية فإنهم سيعيقون الحل الناجح للنزاع (ومثل هذا الأمر حدث في النزاع في شمال إيرلندا). التضاد المستمر يمكن أن يوجد بين الأهداف القصيرة المدى لأحد أطراف التفاوض في المفاوضات الحالية وفي تأثيراتها على العلاقات الطويلة المدى بين الطرفين. في المفاوضات التجارية بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان يسعى كلا الطرفين غالباً إلى تسوية خلافهما بأقل من النتائج المرغوب في تحقيقها على المدى القريب نظراً لأهمية علاقتهما على المدى البعيد.

أصحاب الحقوق المباشرون:

يشمل أصحاب الحقوق المباشرون حاملي الحقوق المباشرين في المفاوضات (المفاوضين أنفسهم) وكذلك الناس الذين يمثلونهم بشكل مباشر، مثل مديريهم، وموظفيهم، ومجلس الإدارة[٥٨]. وقد يؤثر أصحاب الحقوق على المفاوضين بطرق عدة. والواضح أن للمهارات، والقدرات، والخبرات الدولية للمفاوضين لها تأثير كبير في الإجراءات والنتائج في المفاوضات عبر الحدود. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون للدوافع الذاتية للمفاوضين الرئيسيين وأصحاب الحقوق المباشرين تأثير كبير على العملية التفاوضية والنتائج. وقد يكون لدى الأشخاص دوافع أو عوامل غير محسوسة في المفاوضات، ويشمل ذلك تأثير العملية التفاوضية والنتائج المتحققة على نظرة الطرف الآخر والمسئولين الذين يشرفون عليهم تجاههم، بالإضافة إلى العوامل الأخرى غير المحسوسة كالترقية أو التقدم في المجال المهني.

باختصار، يعرض نموذج فاتاك وهابب (Phatak and Habib) نظرة جيدة عن الكيفية التي يمكن من خلالها للعديد من العوامل في المحتوى البيئي والمحتوى المباشر التأثير بشكل كبير على المفاوضات عبر الحدود. الجزء التالي من هذا الفصل يقدم أمثلة للكيفية التي قد تتفاعل بها هذه العوامل لتحديد إجراءات ونتائج المفاوضات.

كيف نفسر نتائج المفاوضات الدولية؟

كما رأينا عند مناقشة نموذج فاتاك وهابب (Phatak and Habib)، فإن المفاوضات العالمية قد تكون أكثر تعقيداً من المفاوضات المحلية. وفي بعض الأوقات، قد يكون من المغري أن نعزو نتائج المفاوضات إلى متغير واحد، مثل الاختلافات الحضارية أو القوة النسبية لإحدى الدول المتفاوضة (ومن ذلك حجم الاقتصاد الوطني). لكن هذا قد يكون خطأً جوهرياً. وتشير الدراسات الحديثة للمفاوضات في العديد من المحتويات المختلفة إلى أن الحجج المبنية على عامل متغير واحد لا يمكن أن تفسر النتائج المتعارضة للمفاوضات الدولية[٥٩].

أجرى شوبا (Schoppa) فحصاً لنتائج خمس مناقشات بين اليابان والولايات المتحدة الأمريكية تمت وفقاً لمبادرة إزالة العوائق الهيكلية لعام ١٩٨٩م، وركزت على تغيير العلاقات التجارية بين البلدين[٦٠]. لقد كانت تلك المفاوضات بين البلدين وتمت

خلال ذات المدة، لذلك فإنه يفترض أن تكون هناك تفسيرات متطابقة للنتائج المتحققة عن كل دورة من المناقشات. مثلاً، إذا كانت الولايات المتحدة الأمريكية أكثر قوة من اليابان، أو إذا كان اليابانيون مستمعين أفضل من الأمريكان، فإن ذلك يفترض أنه يؤثر بذات القدر على جميع دورات المفاوضات الخمس. وجد شوبا (Schoppa) بأن نتائج المفاوضات الخمس (والتي كانت موضوعاتها الاستثمار العام، وأنظمة التوزيع، وسياسة الأراضي، والممارسات التجارية العازلة أو الاستثنائية، ومجموعات كيراتزو (Keiretsu) كانت مختلفة، وأنه لا يمكن لمتغير واحد أن يفسر هذه النتائج. وجد شوبا (Schoppa) أيضاً أن الإستراتيجيات التفاوضية المختلفة كانت لها مستويات مختلفة من الفاعلية على تلك الموضوعات المختلفة. من ذلك، إستراتيجية التوسع في عدد الأعضاء المشاركين في العملية التفاوضية التى يبدو أنها أدت إلى تقديم تنازلات في المفاوضات المتعلقة بموضوعي الاستثمار العام وأنظمة التوزيع، لكن لم يكن لها أي تأثير على المفاوضات المتعلقة بموضوعي الممارسات التجارية العازلة أو الاستثنائية، ومجموعات كيراتزو (Keiretsu).

وتعتبر الدراسة التي أجراها ديرونغ وفايور (Derong and Faure) للعملية التفاوضية بين الشركات الصينية وبين مستويات حكومية مختلفة في الصين مفيدة جداً في هذا الشأن[٦١]. وقد تناولت الدراسة سلسلة من المفاوضات بين شركات متخصصة في التقنية المتقدمة في بكين وست هيئات حكومية مسؤولة عن هذا النشاط. كتب الكثير عن الأسلوب الصيني في التفاوض (مثلاً الحاجة إلى التناغم، ومعنى الوقت، وغير ذلك[٦٢])، ونحن نتوقع أن المفاوضات التي تتم داخل الصين وبين أطراف صينية أن تكون متماثلة إلى حد ما. واكتشف ديرونغ وفايور (Derong and Faure)، مع ذلك، أن هناك نطاقاً واسعاً ومتعدداً من الإستراتيجيات والأساليب كانت تستخدم في تلك المفاوضات، اعتماداً على أهداف المفاوضين والحالة أو الوضع التفاوضي. وبينما يبدو أن الثقافة الوطنية تحدد العملية التفاوضية بصفة عامة، فإن دور المنظمة والثقافة التنظيمية يبدو أنه مهم أيضاً. فيما يتعلق بالوقت مثلاً، وجد ديرونغ وفايور (Derong and Faure) أن الهيئات الحكومية تعمل وفقاً للنمط التقليدي للبيروقراطية والذي يتطلب وقتاً طويلاً من أجل تحقيق أي نتيجة. وعلى الجانب الآخر، تعمل الشركة وفقاً للافتراض غير المعلن بأن الوقت مصدر محدود واستخدامه له تكلفة وفقاً للمفهوم الإداري[٦٣]. والتفاعل بين ثقافة المنظمة والثقافة الوطنية، وكيف أن ذلك يتغير بإعادة تنظيم الدول لأنظمتها الاقتصادية، يجعل من الصعب على الباحثين استخدام تفسيرات بسيطة للمفاوضات العالمية.

باختصار، تعتبر النماذج التي عرفها ديرونغ وفايور (Derong and Faure) وسائل جيدة لقيادة تفكيرنا بشأن المفاوضات العالمية. مع ذلك، من المهم دائماً تذكر أن العملية التفاوضية ونتائجها تتأثر بعوامل عدة، وأن هذا التأثير لتلك العوامل قد يتغير في مقداره بمرور الوقت[٦٤]. إن التحدي الرئيس لكل مفاوض دولي يتمثل في فهم التأثيرات المتعددة والمتزامنة لعدد من العوامل على العملية التفاوضية ونتائجها، وتحديث هذا الفهم بشكل دوري كلما تغيرت الظروف. هذا يعني أيضاً، أن التخطيط للمفاوضات العالمية مهم على وجه الخصوص، وكذلك الحاجة لتعديل الخطط كلما تم الحصول على معلومات جديدة من خلال متابعة المحتويين البيئي والمباشر.

أبعاد هوفستد (Hofstede) للحضارة:

يعرف هوفستد (Hofstede) في بحثه الحضارة بأنها القيم والاعتقادات المشتركة بين أعضاء مجموعة من الناس، ويعتبر هذا البحث أكثر البرامج البحثية عمقاً وشمولاً للأبعاد الحضارية في التجارة الدولية[٦٥]. هوفستد (Hofstede) درس معلومات عن القيم، والتي تم جمعها من أنحاء العالم لأكثر من (١٠٠,٠٠٠) من موظفي آي بي إم (I.B.M.)، والآن أكثر من (٥٣) حضارة ودولة تم شمولها في هذه الدراسة. التحليل الإحصائي لهذه المعلومات يشير إلى أن هناك أربعة أبعاد يمكن استخدامها لوصف الاختلافات المهمة بين الحضارات محل الدراسة[٦٦]. الجدول (٨-١) يسرد الدول الواردة في دراسة هوفستد (Hofstede) وفقاً لترتيبها بناءً على الأبعاد المبينة فيما يلي.

الجدول (٨-١) ترتيب الدول بناءً على الأبعاد الحضارية، والمذكورة من قبل هوفستد (Hofstede) (١٩٩١م)

الدولة	الفردية	مسافة القوة	الذكورية	تجنب عدم التحقق
الدول العربية	٢٦/٢٧	٧	٢٣	٢٧
الأرجنتين	٢٣/٢٢	٣٦/٣٥	٢١/٢٠	١٥/١٠
أستراليا	٢	٤١	١٦	٣٧
النمسا	١٨	٥٣	٢	٢٥/٢٤

بلجيكا	٨	٢٠	٢٢	٦/٥
البرازيل	٢٧/٢٦	١٤	٢٧	٢٢/٢١
كندا	٥/٤	٣٩	٢٤	٤٢/٤١
تشيلي	٣٨	٢٥/٢٤	٤٦	١٥/١٠
كولومبيا	٤٩	١٧	١٢/١١	٢٠
كوستاريكا	٤٦	٤٤/٤٢	٤٩/٤٨	١٥/١٠
الدانمرك	٩	٥١	٥٠	٥١
شرق أفريقيا	٣٥/٣٣	٢٣/٢١	٣٩	٣٦
الإكوادور	٥٢	٩/٨	١٤/١٣	٢٨
فنلندا	١٧	٤٦	٤٧	٣٢/٣١
فرنسا	١١/١٠	١٦/١٥	٣٦/٣٥	١٥/١٠
ألمانيا	١٥	٤٤/٤٢	١٠/٩	٢٩
بريطانيا	٣	٤٤/٤٢	١٠/٩	٤٨/٤٧
اليونان	٣٠	٢٨/٢٧	١٩/١٨	١
غواتيمالا	٥٣	٣/٢	٤٣	٣
هونج كونج	٣٧	١٦/١٥	١٩/١٨	٥٠/٤٩
الهند	٢١	١١/١٠	٢١/٢٠	٤٥
إندونيسيا	٤٨/٤٧	٩/٨	٣١/٣٠	٤٢/٤١
إيران	٢٤	٣٠/٢٩	٣٦/٣٥	٣٢/٣١
أيرلندا	١٢	٤٩	٨/٧	٤٨/٤٧
إسرائيل	١٩	٥٢	٢٩	١٩
إيطاليا	٣	٣٤	٥/٤	٢٣

جاميكا	٢٥	٣٧	٨/٧	٥٢
اليابان	٢٣/٢٢	٣٣	١	٧
ماليزيا	٣٦	١	٢٦/٢٥	٤٦
المكسيك	٣٢	٦/٥	٦	١٨
هولندا	٥/٤	٤٠	٥١	٣٥
نيوزلندا	٦	٥٠	١٧	٤٠/٣٩
النرويج	١٣	٤٨/٤٧	٥٢	٣٨
باكستان	٤٨/٤٧	٣٢	٢٦/٢٥	٢٥/٢٤
بنما	٥١	٣/٢	٣٤	١٥/١٠
بيرو	٤٥	٢٣/٢١	٢٨/٢٧	٩
الفلبين	٣١	٤	١٢/١١	٤٤
البرتغال	٣٥/٣٣	٢٥/٢٤	٤٥	٢
السلفادور	٤٢	١٩/١٨	٤٠	٦/٥
سنغافورا	٤١/٣٩	١٣	٢٨	٥٣
جنوب أفريقيا	١٦	٣٦/٣٥	١٤/١٣	٤٠/٣٩
كوريا الجنوبية	٤٣	٣٨/٣٧	٤١	١٧/١٦
إسبانيا	٢٠	٣١	٣٨/٣٧	١٥
السويد	١١/١٠	٤٨/٤٧	٥٣	٥٠/٤٩
سويسرا	١٤	٤٥	٥/٤	٣٣
تايوان	٤٤	٣٠/٢٩	٢٣/٢٢	٢٦
تايلند	٤١/٣٩	٢٣/٢١	٤٤	٣٣
تركيا	٢٨	١٩/١٨	٢٣/٢٢	١٧/١٦

الأرغواي	٢٩	٢٦	٤٢	٤
الولايات المتحدة	١	٣٨	١٥	٤٣
فنزولا	٥٠	٦/٥	٣	٢٢/٢١
غرب أفريقيا	٤١/٣٩	١١/١٠	٣١/٣٠	٣٤
يوغسلافيا	٣٥/٣٣	١٢	٤٩/٤٨	٨

المصدر: بناءً على بحث جي هوفستد (G. Hofstede)، الثقافة والمنظمات: البرامج المنتظمة للذهن (لندن، إنجلترا: ماكفرو هيل McGraw-Hill، ١٩٩١)، أعيد إنتاجه بموافقة شركات ماكغرو هيل McGraw-Hill.

الفردية - الجماعية:

البعد الفردي والجماعي يدل على مدى تنظيم المجتمع حول الفرد أو الجماعة. المجتمعات الفردية تشجع الشباب كي يكونوا مستقلين يتولون أمور أنفسهم. أما المجتمعات التي تميل إلى الجماعية فإنها تدمج الفرد في مجموعات متماسكة تعنى أو تسعى نحو تحقيق ورعاية شئون أفرادها. الدول الفردية تشمل الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وأستراليا، أما الدول الجماعية فتشمل إندونيسيا، وباكستان، وكوستاريكا. يرى هوفستد (Hofstede) أن التركيز على العلاقات في المجتمعات الجماعية يلعب دوراً محورياً في المفاوضات. المفاوضات مع ذات الطرف قد تستمر لسنين، وتغيير المفاوض يغير العلاقة، والتي قد تستغرق وقتاً طويلاً لإعادة بنائها. قارن هذا مع المجتمعات الفردية، والتي فيها مفاوضون قابلون للتبديل في الأشخاص والكفاءة، بخلاف الوضع الذي تكون فيه العلاقات الاعتبار المهم عند اختيار المفاوض. والنتيجة المترتبة على ذلك هي أن المفاوضين المنتمين لثقافات جماعية سوف يعتمدون بقوة على الانتفاع من المحافظة على علاقات طويلة الأمد، في حين يبدو أن المفاوضين من ثقافات فردية أكثر نزوعاً لتبديل المفاوضين حينما تقضي المعايير القصيرة المدى بأن ذلك ملائم. كما وجد سمث ودوغان وبترسون وليونغ (Smith, Dugan, Peterson, and Leung) أن الخلافات في الدول الجماعية تحل من خلال قواعد محددة، في حين ينزع لحل الخلافات في الدول الفردية عن طريق الخبرة الشخصية والتدريب[٦٧].

يلقى البعد الفردي والجماعي للثقافة اهتماماً كبيراً من الباحثين في مجال التفاوض، ويبدو أن له تأثيراً على العديد من الإجراءات التفاوضية والنتائج والإجراءات المفضلة لحل النزاع.

العمليــة التفاوضيــة: أوضــح كاي (Cai) كيفيــة تأثير الفرديــة والجماعية على التخطيــط للتفــاوض. المفاوضون من الثقافات الأكثر جماعيــة (مثل تايوان) أمضوا وقتــاً أكثر للتخطيط للأهداف على المدى البعيد، في حين أن المفاوضين من الثقافات الأكثر فردية (مثل الولايات المتحدة الأمريكية) أمضوا وقتاً أطول للتخطيط للأهداف في المدى القريب[٦٨]. وجد غلفاند وكرستاكوبولو (Gelfand and Christakopoulou) أن المفاوضين من الثقافات الفردية نســبياً أكثر عرضة للأخطاء المعروفة سلفاً (انظر الفصل الخامس) من المفاوضين مــن الثقافات الأكثر جماعية (مثل اليونان)[٦٩]. كما أن فحص الإجراءات التفاوضية كشف أن المفاوضين من الثقافات الأكثر فردية قدموا عروضــاً أكثر مبالغــة خلال المفاوضات من المفاوضين مــن الثقافات الأكثر جماعية. يبدو أن الفردية والجماعية تســهم أيضاً في تأثيرات المســؤولية الذاتية على العملية التفاوضية. وجد جلفاند وريلوا (Gelfand and Realo) أن زيادة الشــعور بالمسؤولية يزيد التنافس بين الممثلين الذين لديهم مستوى متدنٍّ من الجماعية، كما يزيد مستوى التعاون لأولئك الذين لديهم مستوى عالٍ من الجماعية[٧٠].

نتائــج التفــاوض: وجــد الباحثــون أن النتائــج الفردية والجماعية قد تؤثــر في نتائج التفاوض. وأشــار لتشــاي (Lituchy) إلى أن المفاوضين من الثقافات الأكثر جماعية (مثل اليابــان) توصلوا إلى حلول أكثر تكاملية من المفاوضين من ثقافات أكثر فردية (مثل الولايات المتحدة الأمريكية) أو المفاوضات الثنائية التي يكون فيها كل من الثقافتين موجوداً (أي اليابان والولايات المتحدة الأمريكية)[٧١]. وجد أروناشالام وعوول وتشان (Arunachalam, Wall, and Chan) أن نتائــج المفاوضين من الثقافات الأكثــر جماعية (مثل هونج كونج) أكثر اتحاداً من نتائج أولئك المفاوضين من الثقافات الأكثر فردية (مثل الولايات المتحدة الأمريكية)[٧٢]. ولم يجد برت وأوكيوميورا (Brett and Okumura) تأثيراً مباشراً للفردية والجماعية على نتائج المفاوضــات، لكن بــدلاً من ذلك، وجدا أن المفاوضات التي تتم في نطاق ذات الحضارة (مثل التفــاوض بين منتمين لحضارة اليابــان أو التفاوض بين منتمين لحضــارة الولايات المتحدة الأمريكية) حققت مكاسب مشتركة أكبر من نتائج المفاوضات ثنائية الثقافة (مثل التفاوض بين مفاوضين أمريكيين ومفاوضين يابانيين)[٧٣]. يري برت وأوكيوميورا (Brett and Okumura) أن القصور في المشــاركة في المعلومات أثناء المفاوضــات التي تتم بين فريقين من حضارات مختلفة قد سبب تدنياً في مستوى تحقيق المكاسب المشتركة في تلك المجموعات التفاوضية. والواضح أن هناك حاجةً إلى إجراء المزيد من البحوث عن آثار الفردية والجماعية على نتائج المفاوضات من أجل فهم مدى تأثيرها على المفاوضات بصورة أفضل.

أساليب حل الخلاف: أوضح كم وكيتاني (Kim and Kitani) مدى تأثير الفردية والجماعية على الأساليب المفضلة لحل الخلافات في العلاقات الأسرية، إذ إن الزوجين من الثقافات الأكثر جماعية (الأمريكيين المنحدرين من أصول صينية) يفضلون التفهم، والتجنب، والأسلوب التكاملي لحل المشكلة، في حين أن الأزواج الذين من ثقافات أكثر فردية (مثل الأمريكيين المنحدرين من أصول أوروبية) يفضلون أسلوب السيطرة في التعامل مع طرق حل النزاع(٧٤). كذلك وجد كل من بيرسون وستيفن (Pearson and Stephan) أن المفاوضين من ثقافات أكثر جماعية (مثل البرازيل) يفضلون الاستيعاب والتفهم، والتعاون، والانسحاب بالمقارنة مع المفاوضين من ثقافات أكثر فردية (مثل الولايات المتحدة الأمريكية)، والذين لديهم نزعة أكبر نحو المنافسة(٧٥). وقد عرضت دراسة أجريت من قِبَل كل من منتو ويمسات، وغاسن هايمر (Mintu-Wimsatt and Gassenheimer) دليلاً إضافياً على آثار الفردية والجماعية على أساليب حل النزاع، إذ وجدا أن المصدرين من الفليبين (التي تعتبر ذات ثقافة مرتفعة المحتوى، أي تتميز بجماعية عالية) فضلوا أساليب أقل سرية في حل المشكلات بصورة أكبر من المصدرين من الولايات المتحدة الأمريكية (التي تعتبر ذات ثقافة منخفضة المحتوى، أي تتميز بفردية عالية)(٧٦). وجد غاير (Gire) أن المفاوضين من ثقافات أكثر فردية (مثل كندا) وأكثر جماعية (مثل نيجيريا) فضلوا بصورة عامة التفاوض على التحكيم وسيلة لفض النزاع، أما المفاوضون من ثقافات أكثر جماعية فقد فضلوا بصورة أكبر التفاوض من المفاوضين من ثقافات أكثر فردية، والذين فضلوا بصورة كبيرة التحكيم بالمقارنة مع المفاوضين من ثقافات أكثر جماعية(٧٧). بالإضافة إلى ذلك أروناشالام ووول وتشان (Arunachalam, Wall, and Chan) وجدوا أن التوفيق وسيلة من وسائل فض النزاعات، وقد كان له تأثير أكبر على نتائج المفاوضات مع المفاوضين من ثقافات أكثر فردية (مثل الولايات المتحدة الأمريكية) بالمقارنة مع المفاوضات التي تمت مع مفاوضين من ثقافات أكثر جماعية (مثل هونج كونج)(٧٨).

باختصار يبدو أن للبعد الجماعي والفردي للحضارة تأثيراً على مدى واسع من إجراءات التفاوض، ونتائجها، وتفضيل وسائل فض النزاع. لكن الكثير من البحث المنتظم أمر متطلب لمزيد من التفسير لمدى تلك التأثيرات، وكذلك لتحديد جوانب معينة للاختلافات في الفردية والجماعية، والتي أدت إلى هذه النتائج.

مدى القوة:

بعد مدى القوة يبين الحد الذي يمكن للأعضاء الأقل قوة في المنظمة أو المنشأة (مثل العائلة) أن يقبلوا به ويتوقعون أنه وفقاً له يتم توزيع القوة بشكل منصف[٧٩]. وفقاً لهوفستد (Hofstede)، الثقافات ذات البعد الأشد قوة سوف تكون أكثر ميلاً نحو جعل مركز صنع القرار في القمة، وكافة القرارات المهمة يجب إتمامها من قبل القائد. أما الثقافات ذات البعد الأقل قوة فتكون أكثر ميلاً نحو توزيع عملية صنع القرار على المستويات المختلفة للمنظمة، ومع إظهار الاحترام للقادة، فإنه من الممكن مناقشة وتقييم قراراتهم. والدول التي تحظى بمدى قوة أشد تشمل ماليزيا، غواتيمالا، وبنما، أما الدول التي ذات بعد أقل قوة فتشمل النرويج، والسويد، وبريطانيا. والآثار المترتبة على ذلك بالنسبة للمفاوضات الدولية هي أن المفاوضين من دول ذات بعد أشد قوة يحتاجون للحصول على موافقة المسؤولين الأعلى منهم بصورة أكبر، ولموضوعات أكثر، مما يؤدي إلى عملية تفاوضية أكثر بطئاً. بالإضافة إلى أن كلاً من سمث ودوغان وبترسون و ليونغ (Smith, Dugan, Peterson, and Leung) وجدوا أن الخلافات خارج المجموعة تبدو أقل حدوثاً في الثقافات التي يكون فيها بعد القوة أشد بالمقارنة مع الثقافات التي تتصف ببعد أقل قوة[٨٠].

الذكورة - الأنوثة:

توصل هوفستد (Hofstede) إلى أن الثقافات تختلف في المدى الذي تتمسك فيه بقيم ينظر إليها تقليدياً على أنها ذكورية أو أنثوية. الثقافات الذكورية تتصف بالإلحاح، وحب تملك المال والأشياء، ولا تهتم بالآخرين، أو بجودة الحياة، أو بالناس[٨١]. أما الثقافات الأنوثية فتتميز بالاهتمام بالعلاقات، والتغذية، وجودة الحياة. الدول الأعلى من حيث مستوى الذكورة تشمل اليابان، والنمسا، وفنزولا، في حين أن الدول التي تعتبر أعلى من حيث مستوى الأنوثة فتشمل كوستاريكا، وتشيلي وفنلندا. وفقاً لهوفستد (Hofstede)، هذا البعد يؤثر في المفاوضات بزيادة التنافس عندما يكون المتفاوضون من ثقافات أكثر ذكورية، أما المفاوضون من ثقافات أكثر أنثوية فإنهم غالباً ما يميلون نحو التعاطف مع الطرف الآخر ويسعون نحو الحلول التوفيقية[٨٢].

تجنب عدم التيقن:

تجنب عدم التيقن هو البعد الرابع من الأبعاد التي حددها هوفستد (Hofstede)،

ويعني المدى الذي تكيف به الحضارة من ينتسبون إليها على الشعور إما بالارتياح أو عدم الارتياح في الأوضاع غير المحددة أو غير المنتظمة[٨٣]. والأوضاع غير المنتظمة تتصف بالتغير السريع والإبداع، في حين أن الأوضاع المنتظمة تتسم بالاستقرار والأمان. الدول التي يعتبر مستواها مرتفعاً في تجنب عدم التيقن تشمل اليونان، والبرتغال، وغواتيمالا، في حين أن الدول الأقل في مستوى تجنب عدم التيقن تشمل السويد، وهونغ كونغ، وأيرلندا. المفاوضون من الثقافات التي تتجنب عدم التيقن يبدون أقل ارتياحاً في الأوضاع غير الواضحة وأكثر ميلاً نحو البحث عن قواعد وإجراءات مستقرة عندما يتفاوضون. أما المفاوضون من ثقافات أكثر ارتياحاً للأوضاع غير المنتظمة فإنهم من المرجح أن يتكيفوا مع الأوضاع المتغيرة بسرعة ويكونون أقل انزعاجاً عندما تكون قواعد التفاوض غامضة أو متغيرة.

ملخص:

حظيت أبعاد هوفستد (Hofstede) بالكثير من الاهتمام في البحوث في مجال تنوع الحضارات والتجارة الدولية. وعلى الرغم من أن هذا النموذج لا يخلو من النقد[٨٤]، فإنه أصبح قوة مسيطرة على البحوث في مجال الثقافات والتجارة الدولية. وبخلاف البحوث المجراة على الجماعية والفردية، فإن هناك حجماً محدوداً من البحث المنظم تناول آثار أبعاد هوفستد (Hofstede)، كما أن مسألة: إلى أي مدى تؤثر هذه الأبعاد في المفاوضات التي تتم في إطار متعدد الثقافات، وفي إطار أحادي الثقافة تحتاج إلى مزيد من البحث[٨٥]. كما أن هناك أدلة على وجود قدر من التغير بين الثقافات الفردية ذاتها وبين الثقافات الجماعية أيضاً. على سبيل المثال، ميهارا وكم وشن ويوان (Miyahara , Kim , Shin , and Yoon) درسوا الأساليب المفضلة لحل الخلاف في اليابان وكوريا، والتي تعتبر ثقافات جماعية[٨٦]. ميهارا وآخرون (Miyahara) وجدوا اختلافات مؤثرة بين اليابانيين والكوريين، إذ إن الكوريين أظهروا اهتماماً أكبر بشأن تجنب عدم الوضوح وتجنب الأشياء التي لا يحبونها خلال حل النزاع، في حين أظهر اليابانيون اهتماماً أكبر بشأن الحصول على توضيح بالمقارنة مع الكوريين. لهذه الأسباب يجب اعتبار تفسير آثار أبعاد هوفستد (Hofstede) على المفاوضات أمراً غير حاسم في الموضوع.

كيف تؤثر الاختلافات الثقافية على المفاوضات؟

على اعتبار أن الاختلافات الحضارية موجودة، ويمكن قياسها، وتعمل على مستويات مختلفة، فإن هذا الموضوع يتناول كيفية تأثير هذه الاختلافات على المفاوضات. وبناءً

على ما عرضه ويس وسترب وفوستر وآخرون (Weiss, Stripp, Foster, and others) نـرى أن تأثير الحضـارة على المفاوضات عبـر الحدود يتم من خـلال طرق ثمانية، وهي(٨٧):

١- **تعريف المفاوضات**: التعريف الرئيس للمفاوضات ينطوي على ما هو قابل للتفاوض، وماذا يحدث عندما نتفاوض يمكن أن يختلف عبر الثقافات(٨٨). على سبيل المثال، الأمريكيون ينزعون إلى النظر إلى التفاوض على أنه عملية تنافسـية من العروض والعروض المقابلة، في حين أن اليابانيين يميلون إلى النظر للمفاوضات باعتبارها فرصة لتقاسم المعلومات(٨٩).

٢- **اختيار المفاوضين**: المعايير المسـتخدمة في اختيار من سيشـارك في المفاوضات تختلـف عبر الثقافات. هـذه المعايير يمكن أن تشـمل المعرفـة بالموضوع محل التفاوض، والأقدميـة، والعلاقات العائلية، والجنس، والعمـر، والخبرة، والمركز. الثقافـات المختلفة تقيس هذه المعايير على نحو مختلف، مما يؤدي إلى التغير في التوقعات بشأن ما هو ملائم في الأنواع المختلفة من المفاوضات.

٣- **الرسمية**: الثقافات تختلف من حيث أهمية درجة الرسمية في التعامل بين الطرفين المتفاوضين. الثقافة الأمريكية تعتبر من أقل الثقافات رسـمية في التعامل. يعد اسـتخدام الاسـم الأول في التخاطب وتجاهل الألقاب أحد الأسـاليب المعروفة في الاتصال وشـائع في الاسـتعمال. قارن هذا الوضع مـع دول أخرى. العديد مـن الدول الأوروبية (مثل فرنسـا، وألمانيـا، وبريطانيا) تعتبر رسـمية جداً في التعامل، وعدم اسـتخدام اللقب الملائم (مثل السـيد أو الدكتور أو اللورد) يعتبر أمراً مهيناً(٩٠). بطاقات التعارف (أو الكروت) الرسـمية التي يجري اسـتخدامها في العديد من دول شـرق أسيا (مثل اليابان والصين) تعتبر مهمة للتعارف هناك. المفاوضون الذين ينسـون إحضار بطاقات التعارف أو الذين يكتبون عليها رسائل غالبـاً ما يرتكبون مخالفـات للقواعد أو البروتوكول المتبـع ويعتبر مهيناً للطرف الآخـر المتفاوض معه(٩١). وحتى الطرق التـي يتم بها تقديم بطاقات التعارف، أو مصافحة الأيدي، أو ارتداء الزي المرعي تخضع للتفسير من قبل المفاوضين ويمكن أن تكون أساساً لمعرفة خلفية الفرد وشخصيته.

٤- **الاتصـال**: الثقافـات تؤثر في الكيفية التي يخاطب بها الأشـخاص بعضهم بعضاً سـواء لفظياً أو غير ذلك. كذلك توجد اختلافات في لغة الإشارة عبر الثقافات،

فالسلوك الذي قد يكون مهيناً بشدة في ثقافة ما قد يكون مقبولاً بشكل تام في أخرى[٩٢]. فعلى سبيل المثال، وضع القدم على المكتب يعتبر في الولايات المتحدة الأمريكية دليلاً على القوة أو الرغبة في الاسترخاء، في حين يعتبر هذا السلوك في تايلاند مهيناً للطرف الآخر. من الواضح أن هناك الكثير من المعلومات التي يتوجب على المفاوض الدولي تذكرها حتى لا يهين أو يغضب أو يحرج الطرف الآخر أثناء المفاوضات[٩٣]. الكتب والبحوث المتخصصة في الثقافات يمكن أن توفر نصائح جيدة للمفاوضين العالميين بشأن كيفية التخاطب في ثقافات مختلفة، والسعي للحصول على هذه النصائح يعتبر عنصراً مهماً في التخطيط للمفاوضات العالمية.

٥- **الوقت:** تحدد الثقافات بصفة عامة ما يعنيه الوقت وكيف يؤثر في المفاوضات[٩٤]. في الولايات المتحدة الأمريكية، يميل الناس إلى احترام الوقت بالوصول إلى الاجتماع في ساعة محددة، ويولون أهمية لعدم إضاعة أوقات الآخرين، ويتبنون فكرة أن الأسراع أفضل من الإبطاء لأنه يدل على إنتاجية عالية. والثقافات الأخرى لديها نظرات مختلفة حول الوقت. في المجتمعات الأكثر تقليدية، خصوصاً في المناطق الحارة، نمط التعامل أقل سرعة من الولايات المتحدة الأمريكية. وهذا يؤدي إلى تقليل التركيز على الوقت، على الأقل في المدى القصير. الأمريكيون ينظر إليهم من قبل الثقافات الأخرى بأنهم مستعبدون لساعاتهم، لأن الوقت تتم متابعته بحرص ويحترم من قبلهم باعتباره مصدراً قيماً. في بعض الثقافات، مثل الصين وأمريكا اللاتينية، الوقت بذاته لا يعتبر مهماً. تركيز المفاوضات ينصب على المهمة وليس على الوقت المتطلب لإنجازها. لذلك تزيد فرص سوء الفهم نتيجة لاختلاف التصورات عن الوقت خلال المفاوضات عبر الحدود. قد ينظر إلى الأمريكيين على أنهم دائماً في عجلة ويتنقلون من مهمة إلى أخرى، أما المفاوضون الصينيون والأمريكيون الجنوبيون قد يبدون للأمريكيين وكأنهم لا يعملون شيئاً ويضيعون الوقت.

٦- **الميل نحو المخاطرة:** تتنوع الثقافات من حيث الحد الذي يمكن الوصول إليه في قبول المخاطرة. بعض الثقافات تميل إلى إنتاج صانعي قرارات بيروقراطيين ومحافظين يريدون الحصول على كم كبير من المعلومات قبل صنع أي قرار. وثقافات أخرى تنتج مفاوضين منطلقين على استعداد للتصرف وأخذ المخاطرة عندما لا تكون لديهم معلومات كاملة (مثلاً القول بأنه دون التحدي أو المغامرة لا يمكن تحقيق

الكســـب). وفقاً لفوستر (Foster) يأتي الأمريكيون في نهاية معيار المخاطرة حيث يتعبرون ممن يقبلون المغامرة بشـــكل كبير ومثلهم في ذلك بعض الثقافات الأسيوية (ومنها ثقافة التنين الصيني) وبعض الثقافات الأوروبية المحافظة (مثل اليونان)[٩٥]. لتوجه الثقافة بشـــأن المخاطرة أثر كبير في ما يتم التفاوض بشأنه ومحتوى نتائج التفــاوض. المفاوضون فـــي الثقافات التي تتقبل المغامرة أكثر اســتعداداً للتحرك بشـــكل مبكر نحو الاتفاق ويأخذون بصفة عامة فرصاً أكثر. أما أولئك الذين من ثقافات تتوجه نحو تجنب المغامرة فإنهم أكثر ميلاً نحو الحصول على معلومات أكثر وتبني موقف الانتظار والمشاهدة قبل الإقدام على قرار ما.

٧- **المجموعــات مقابــل الأفراد:** الثقافات تختلــف وفقاً لما إذا كانت تركز على الفرد أو الجماعة. الولايات المتحدة الأمريكية بصفة غالبة تعتبر ثقافة تقوم على الفردية، حيث يقدر الفرد عندما يكون مستقلاً وحازماً. وعلى العكس من ذلك، المجتمعات ذات السمة الجماعية تفضل علو الجماعة وتنظر إلى الاحتياجات الفردية باعتبارها تأتي في مرحلة تالية لاحتياجات الجماعة. المجتمعات الجماعية تقيم الاندماج في الجماعـــة وتكافئ الأعضاء ذوي الولاء للجماعة، أما أولئك الذين يجرؤون على أن يكونوا مختلفين يصبحون منبوذين اجتماعياً، وهذا ثمن باهض في مجتمع ذي سمة جماعيـــة. هذا الاختلاف الثقافي، قد تكون له العديد من الآثار على المفاوضات. من المرجح أن يقبل الأمريكيون شـــخصاً واحداً يكون مســـئولاً عن القرار النهائي، أمـــا المجتمعات المبنية علـــى الجماعية مثل الصينيين فالراجـــح تكليفهم مجموعة من الأشـــخاص تكون مســـئولة عن القرار. صنع القرار فـــي الثقافات المبنية على الجماعيـــة تتطلب الإجماع وربما تســـتغرق وقتاً أطول بكثيـــر بالمقارنة مع ما تعود عليـــه المفاوضون الأمريكيـــون. بالإضافة إلى أن عدداً كبيراً من الأشـــخاص قد يترك المفاوضات في الثقافات المبنية على الجماعية، وكذلك نظراً لأن تدخلهم قد يكون على نحو تتابعي وليس بشـــكل متـــواز، أي ليس بذات الوقت، فإن المفاوضين الأمريكيين ربما يواجهون بسلســـلة من المناقشات حول ذات الموضوعات والعناصر مع عدد كبير ومختلف من الأشخاص. في مفاوضات أجريت في الصين، قابل أحد مؤلفي هذا الكتاب أكثر من ستة أشخاص على أيام متتابعة، لمناقشة ذات الأمر مع مفاوضين مختلفين ومترجمين، حتى ختام المفاوضات.

٨- **طبيعــة الاتفاقــات:** للثقافة تأثير مهم أيضاً على الاتفاقية التي يتوصل إليها وعلى الشـــكل الذي ستأخذه هذه الاتفاقية. في الولايات المتحدة الأمريكية، الاتفاقيات

تكون مبنية في المعتاد على المنطق (مثلاً المنتج الأقل تكلفة يحصل على الصفقة)، ويتم إعدادها على نحو رسـمي، ويتم الالتزام بتنفيذها من خلال النظام القانوني في حالة مخالفة بنودها. إلا أنه في ثقافات أخرى، الحصول على الصفقة قد يكون مرتبطـاً بعوامل أخرى، فقد يكون مبنياً على من تكون (أي على علاقاتك العائلية والسياسية) وليس بناءً على ما تستطيع أن تقوم به. بالإضافة إلى أن الاتفاقيات لا تعني ذات الشـيء في كل الثقافات. لاحظ فوستر (Foster) أن الصينيين في أحايين كثيرة يستخدمون مذكرات الاتفاق لإضفاء الرسمية على العلاقة ولإعطاء الإشـارة لبدء التفاوض (تتضمن الحلول التوفيقية والتعاون المتبادل)[٩٦]. مع ذلك، في كثير من الأحيان يفسر الأمريكيون مذكرة الاتفاق على أنها إتمام للمفاوضات وأنهـا قابلة للتنفيذ باتخاذ الإجراءات القانونية. مرة أخرى، الاختلافات الثقافية في كيفية إتمام الاتفاق والمعنى المحدد لهذا الاتفاق قد تؤدي إلى الغموض والفهم الخاطئ عندما نتفاوض عبر الحدود.

باختصـار، لقد كتب الكثير عن أهميـة الثقافة في المفاوضات عبر الحدود، وعلى الرغم من استخدام الأكاديميين والممارسين كلمة ثقافة بحيث تعني أشياء مختلفة، إلا أنهـم يتفقون على أنها تعتبـر عنصراً مهماً في المفاوضات الدولية ربما يكون له تأثير واسع على جوانب متعددة على إجراءات ونتائج المفاوضات عبر الحدود.

الإستراتيجيات التفاوضية المتفاعلة ثقافياً:

علـى الرغم من أن الكثير كتب عن المفاوضات الدوليـة والتحديات الإضافية التي تحدث عند التفاوض عبر الحدود، أو عبر الثقافات، أو عبر الجنسـيات، إلا أن القليل جـداً مـن الاهتمام تم توجيهه إلى ما يتوجب على المفـاوض الفرد عمله عندما يجري مفاوضات مع شخص آخر من ثقافة مختلفة. النصيحة المقدمة من الكثير من المفكرين في هذا المجال، سـواء بشكل صريح أو ضمني هي أنه «عندما تكون في روما فتصرف على النحـو الذي يتصرفه الرومانيـون»[٩٧]. وبكلمات أخرى، ينصـح المفاوضون بأن يكونـوا مدركين لآثار الاختلافات الثقافية على المفاوضات وأن يأخذوها بالاعتبار عند التفاوض. الكثير من الأشياء التي تمت مناقشتها في هذا الفصل تعكس هذا التوجه. ويبـدو أن لدى الكثيـر من المفكرين افتراضـاً ضمنياً بأن أفضل طريقـة للتعامل مع المفاوضات عبر الحدود هي أن يكون المفاوض مستشعراً للقيم الثقافية للشخص الذي يجري معه المفاوضات وأن يغير إسـتراتيجيته لتكون متوافقة مع السلوكيات المتبعة في

تلك الثقافة. قارن هذا مع النظرة الأقل استشعاراً للثقافة، «العمل هو العمل في أي بقعة من العالم»، والتي تعني أن الطرف الآخر يمكن أن يتكيف مع أسلوبك في التفاوض، وذلك لأن الأسلوب غير مهم، أو بنظرة تعالٍ أكبر، إن أسلوبك في التفاوض هو الذي يجب أن يحدد ما يجب على الآخرين عمله. على الرغم من أنه من المهم تجنب النقد أو الطعن بالثقافة الأخرى عند التفاوض، فإنه ليس من الواضح أن الأسلوب الأفضل هو تغيير المفاوض لإستراتيجيته من أجل مطابقة أسلوب الطرف الآخر.

وبناءً على عدد من العوامل يتوجب على المفاوضين عبر الحدود عدم إجراء تعديلات كبيرة على أساليبهم:

١- قد لا يكون المفاوضون قادرين على تعديل أساليبهم التفاوضية على نحو فعال. إذ إن فهم حضارة أخرى بشكل عميق يستغرق سنوات، والمفاوض قد لا يكون لديه الوقت اللازم لتحقيق هذا الفهم قبل البدء في التفاوض. وعلى الرغم من أن الفهم اليسير للثقافة أفضل بالتأكيد من التجاهل التام، إلا أنه قد لا يكون كافياً لجعل المفاوض يجري تعديلات فاعلة على إستراتيجيته التفاوضية. ومحاولة مقاربة الإستراتيجيات والأساليب المستخدمة من قبل المفاوضين من ثقافة أخرى تعتبر مهمة مخيفة تتطلب إجادة لغتهم كشرط واحد من عدة متطلبات مسبقة. حتى تلك الكلمات البسيطة يمكن ترجمتها بطرق عديدة مختلفة وبفوارق دقيقة، مما يجعل تحدي الاتصال عبر اللغات مهمة خطرة وصعبة[٩٨].

٢- مع استطاعة المفاوضين تعديل أساليبهم على نحو فعال، فإن هذا لا يعني بالضرورة أن ذلك سيتحول بشكل تلقائي إلى نتائج تفاوضية أفضل لهم. فضلاً عن ذلك قد يعدل المفاوضون تجاه الطرف الآخر أساليبهم التفاوضية. وربما النتائج في هذه الحالة تكون كارثية، حيث يحاول كل طرف أن يتصرف على النحو الذي يفترض أن يتصرف به الطرف الآخر، مع أن كلا الطرفين لا يفهمان حقاً ما يفعله كل منهما. خذ المثال التالي والمتضمن أساليب تفاوضية أمريكية ويابانية تقليدية. يرجح أن يبدأ الأمريكان المفاوضات بتقديم عروض قوية مبالغ فيها من أجل ترك مساحة لتقديم تنازلات. أما اليابانيون فيرجح أن يشرعوا في المفاوضات بجمع معلومات من أجل فهم من يتعاملون معه والكيفية التي سوف تكون عليها العلاقة بينهما. افترض أن كلا الطرفين يفهمان توجهات ثقافتهما وأيضاً ثقافة كل منهما (وهذا افتراض كبير نادراً ما يمكن تحققه)، والآن افترض أن كل طرف يتصرف من منطلق احترام الطرف الآخر، قرر التصرف وفقاً للمثل القائل: «إذا كنت في

روما فافعل ما يفعله الرومان». ومع تبني الأسلوب التفاوضي الذي يتبعه الطرف الآخـــر في هذه الحالة، فإن احتمالات الإرباك ســـوف تكـــون كثيرة جداً. عندما يجمـــع الأمريكيـــون معلومات عن اليابانيين، فهل حقاً لديهـــم الرغبة في ذلك، أو أنهم يعملون على مجرد تمثيل هذا الدور؟ ربما من الواضح أنهم لا يتصرفون كما يتصرف الأمريكيون، لكن الإســـتراتيجية التـــي يتبعونها لا يمكن تحديدها بصورة سريعة. وكيف سيفسر الأمريكيون سلوك اليابانيين؟ الأمريكيون يستعدون بشكل جيـــد للمفاوضات ويفهمون بأن اليابانيين لا يقدمون مواقف متشـــددة مبالغ فيها في وقت مبكر من المفاوضات. وعندما يطرح اليابانيون موقفاً متشدداً في بداية التفاوض (من أجل التأقلم مع الأسلوب الأمريكي في التفاوض)، كيف يتوجب على الأمريكيين تفسير هذا السلوك؟ يرجح أن يعتقد الأمريكيين بأن ذلك «هو حقاً ما يريده اليابانيون، لأنهم لا يبدؤون بعروض متشددة». لذا فإن تبني أسلوب الطرف الآخـــر لا يضمن تحقيق النجاح في المفاوضات، وفي الحقيقية يمكن أن يؤدي إلى مزيد مـــن الارتباك بالمقارنة مع اتباع المفاوض لأســـلوبه (والذي على الأقل يعتبر مفهوماً في نطاق ثقافته).

٣- تشير البحوث إلى أن المفاوضين ربما، وعلى نحو طبيعي، يتناقشون بشكل مختلف عندما يتعاملون مع أناس من ثقافتهم وذلك يختلف عن الكيفية التي يتناقشون بها عندما يناقشون آخرين من ثقافة مختلفة[٩٩]. والنتيجة المترتبة على هذه البحوث هـــي أن الفهم العميق للكيفية التـــي يتفاوض بها الناس من ثقافات مختلفة - مثل الكوستاريكيين يتفاوضون بعضهم مع بعض - ربما لا يساعد المفاوض من ثقافة ما عندما يتفاوض مع مفاوضين ينتمون لثقافة أخرى. فمثلاً هذا الفهم قد لا يساعد المفاوض الأمريكي عندما يتفاوض مع مفاوض كوستاريكي[١٠٠].

٤- البحث المعد من قبل فرانسس (Francis) يشير إلى أن التكيف المعتدل أكثر فاعليه مـــن تبني المبدأ القائل «تصرف على النحو الذي يتصرف به الرومانيون»[١٠١]. في دراسة افتراضية لاســـتجابة الأمريكيين لمفاوضين من دول أخرى، وجد فرانسس (Francis) أن المفاوضين من ثقافة معروفة (مثل اليابان) الذين قدموا تكيفاً معتدلاً مع الأســـاليب الأمريكية نظر إليهم على نحو أكثر إيجابية من المفاوضين الذين لم يجروا أي تغيير في أساليبهم أو أولئك الذين قدموا تحويرات كبيرة في أساليبهم للتـــواؤم مع الأســـلوب الأمريكي. ولأن هذه النتائـــج لا تنطبق على المفاوضين من ثقافـــات معروفة بصورة أقل (مثل كوريا)، فإن هناك حاجة لمزيد من البحث لفهم

السبب في ذلك. وعلى أقل تقدير، فإن نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن التكيف الكبير مع ثقافة أخرى لن يكون دائماً مؤثراً على نحو إيجابي.

ستيفن ويسس (Stephen Weiss) أضفى عمقاً على مفهوم الخيارات المتاحة للأشخاص عند التفاوض مع آخرين من ثقافات أخرى[١٠٢]. فقد لاحظ ويسس (Weiss) أن المفاوض قد يكون قادراً على الاختيار من بين ثماني إستراتيجيات متفاعلة ثقافياً. هذه الإستراتيجيات يمكن استخدامها بشكل فردي أو على نحو متتابع، ويمكن تغيير هذه الإستراتيجيات أثناء سير المفاوضات. وفقاً لويسس (Stephen Weiss)، على المفاوض عند اختيار إستراتيجية ما أن يكون على معرفة بصفة عامة بثقافته وثقافة المفاوض الآخر، ومعرفة وفهم العوامل المحددة في العلاقة الحالية بين الطرفين، وأن يتوقع أو يحاول أن يؤثر في الأسلوب التفاوضي للطرف الآخر. إستراتيجيات ويسس (Weiss) المستجيبة ثقافياً، يمكن ترتيبها وفقاً لثلاث مجموعات حسب نوع المعرفة (معرفة منخفضة، أو متوسطة، أو مرتفعة) التي يملكها المفاوض عن ثقافة المفاوض الآخر. وبداخل كل مجموعة توجد بعض الإستراتيجيات التي يمكن للمفاوض استخدامها بشكل منفرد (الإستراتيجيات من طرف واحد) وأخرى تتطلب مشاركة الطرف الآخر (الإستراتيجيات المشتركة).

المعرفة المنخفضة:

توظيف ممثلين أو مستشارين (إستراتيجية من طرف واحد): أحد المداخل للمفاوضين الذين لديهم معرفة منخفضة جداً بثقافة الطرف الآخر هي العمل على تعيين ممثل أو مستشار لديه معرفة بثقافة الطرفين. وهذه العلاقة تدخل فيها حالة تكليف الممثل بإجراء المفاوضات مع الطرف الآخر تحت إشراف المفاوض أو تلقي المفاوض النصائح من المستشار أثناء إجراء المفاوضات. وعلى الرغم من المشاكل الأخرى التي يحدثها الممثلون أو المستشارون (مثل الخلاف بين ذلك الشخص وبين المفاوض)، فإنهم قد يكونون مفيدين للمفاوضين الذين لديهم معرفة محدودة بثقافة الطرف الآخر ووقت محدود للحصول على مزيد من المعلومات عنها.

الاستعانة بوسيط (إستراتيجية مشتركة): يمكن الاستعانة بعدد من الوسطاء في المفاوضات عبر الثقافات، بحيث يمتد النطاق الذي يعملون فيه من مجرد التعريف بالأطراف ثم الانسحاب، إلى أن يكون الوسيط موجوداً طوال المفاوضات ويأخذ مسؤولية تنظيم العملية التفاوضية[١٠٣]. المترجمون غالباً ما يلعبون هذا الدور، مقدمين للطرفين المزيد من المعلومات أكثر من مجرد ترجمة الكلمات أثناء التفاوض.

وقد يشجع الوسطاء أحد الأطراف على تبني أحد المداخل التفاوضية لإحدى الثقافات أو حتى الأساليب التفاوضية لثقافة ثالثة (مثلاً الثقافة الخاصة بوطن الوسيط).

إغراء الطرف الآخر باستخدام أسلوبك (إستراتيجية مشتركة): الخيار الثالث هو إقناع الطرف الآخر باستخدام أسلوبك. هناك العديد من الطرق لفعل ذلك، ويمتد نطاق ما يمكن عمله من مجرد الطلب بلطف إلى استخدام أسلوب عنيف تفترض فيه أن أسلوبك أو طريقتك هي الأفضل. وبشكل أكثر تشدداً وعناداً يمكن للمفاوض أن يواصل إجابته أو تعامله مع الطرف الآخر بلغته نظراً لأنه لا يستطيع أن يعبر عن نفسه بصورة ملائمة إلا باستخدام لغته وليس لغة الطرف الآخر. وعلى الرغم من أن هذه الإستراتيجية تتضمن العديد من الإيجابيات للمفاوض الذي لديه معرفة منخفضة، فإن لها جوانب سلبية أيضاً. فمثلاً، قد يصبح الطرف الآخر منفعلاً أو مهاناً نظراً لإلقاء مزيد من العبء عليه للتعامل مع المفاوض وفقاً لمعطيات ومصطلحات ثقافة ذلك المفاوض. بالإضافة إلى ذلك، فإن الطرف الآخر ربما تكون لديه ميزة إستراتيجية لأنه ربما يحاول أن يستخدم أساليب أكثر تشدداً، وفي حالة اعتراض المفاوض فإن الطرف الآخر سيبرر استخدامه لهذه الأساليب بجهله بثقافة المفاوض، (وعلى أي حال فإن المفاوض لا يستطيع أن يتوقع من الطرف الآخر أن يفهم كل شيء عن الكيفية التي يدير بها المفاوض أعماله).

المعرفة المتوسطة:

التكيف مع أسلوب الطرف الآخر (إستراتيجية من طرف واحد): تتضمن هذه الإستراتيجية تقديم تغييرات مدروسة لأسلوب المفاوض على نحو يجعلها أكثر قبولاً من قبل الطرف الآخر. وبدلاً من محاولة التصرف على نحو مماثل للطرف الآخر، يحافظ المفاوضون المستخدمون لهذه الإستراتيجية على سيطرة جيدة على أساليبهم مع إجراء تعديلات عليها من أجل تدعيم العلاقات مع الطرف الآخر. هذه التعديلات يمكن أن تتضمن التصرف على نحو أقل شدة، والحد من بعض السلوكيات، واستخدام بعض السلوكيات أو التصرفات التي يقوم بها الطرف الآخر. والتحدي الماثل عند استخدام هذا الإستراتيجية هو معرفة أي سلوك يجب تعديله، أو إلغاؤه، أو تبنيه. بالإضافة إلى ذلك، يبدو من غير الواضح ما إذا كان الطرف الآخر سوف يفسر التعديلات التي يجريها المفاوض على النحو الذي كان يقصده المفاوض.

تنسيق التوافق (إستراتيجية مشتركة): هذه الإستراتيجية تتضمن أن يجري كل من الطرفين تعديلات مشتركة لإيجاد قواعد مشتركة للمفاوضات. على الرغم من

أن ذلك يمكن أن يتم بشكل ضمني، إلا أنه من المرجح أن يتم بشكل صريح، «كأن يقول المفاوض للطرف الآخر: ما الكيفية التي ترغبها في الاستمرار في التفاوض؟»، ويمكن التفكير بذلك على أنه حالة خاصة للمناقشة أو التفاوض بشأن إجراءات التفاوض. هذه الإستراتيجية تتطلب قدراً معتدلاً من المعرفة بثقافة الطرف الآخر ومقدرة على التخاطب بلغته كتابياً إذا كانت المشافهة غير ممكنة. التنسيق من أجل التوافق يحدث بشكل يومي في مونتريال، وهي أكثر المدن التي يسود فيها تعدد اللغات في أمريكا الشمالية. يعتبر مناقشة إجراءات التفاوض قبل الدخول في مفاوضات بشأن الموضوع سلوكاً متعارفاً عليه بين رجال الأعمال في مونتريال. نتائج هذا النقاش سوف تكون متعددة بحيث قد تتضمن مسألة تحديد اللغة المستخدمة في التفاوض هل هي الإنجليزية أو الفرنسية؟ مع نتيجة معتادة وهي أنه يحق لأي طرف استخدام أي من اللغتين. المفاوضات غالباً ما تتم بهاتين اللغتين، وفي أحايين كثيرة الشخص الذي يجيد اللغتين يستخدم كلاً منهما بشكل تبادلي أثناء التفاوض من أجل تيسير التفاوض. وفي أحايين أخرى يمكن أن يستخدم المتفاوضون لغتهم الثانية وليست الأصلية (فالفرنسي سوف يفاوض بالإنجليزية والإنجليزي سوف يفاوض بالفرنسية) من أجل تقديم مزيد من الاحترام للطرف الثاني. والنموذج الثاني من تنسيق التوافق يحدث حين يتبنى المفاوضون ثقافة ثالثة من أجل تيسير مفاوضاتهم. على سبيل المثال، خلال رحلة حديثة إلى أمريكا الجنوبية أجرى أحد مؤلفي هذا الكتاب مناقشات بالفرنسية مع زميل من أمريكا الجنوبية كان يتحدث الفرنسية والإسبانية، ولا يتحدث الإنجليزية. وفي رحلة تالية للصين، أجريت المناقشات باللغة الفرنسية، والإنجليزية، والصينية لأن كلاً من المشاركين يتحدث لغتين من هذه اللغات الثلاث.

المعرفة العالية:

تأييد أسلوب الطرف الآخر (إستراتيجية من طرف واحد): تتضمن هذه الإستراتيجية تبني أسلوب الطرف الآخر بشكل تام. وحتى يمكن استخدامها بنجاح، فإن المفاوض يحتاج لأن يكون لديه معرفة كاملة باللغتين والثقافتين التي ستتم المفاوضات في إطارهما. وبالضرورة، فإن المفاوض المستخدم هذه الإستراتيجية لا يمثل كأنه روماني، فهو روماني بالفعل. هذه الإستراتيجية مكلفة (في الوقت اللازم للتهيئة وفي التكاليف) وتضع المفاوض الذي يستخدمها تحت ضغط ملحوظ (إذ إنه من الصعب التحول من وإلى ثقافة وأخرى بشكل سريع). مع ذلك يمكن تحقيق الكثير باستخدام هذه الإستراتيجية لأن الطرف الآخر يسهل التواصل معه وتفهمه بشكل كامل وفقاً لمعاييره الخاصة به.

تطوير أسلوب جديد (إستراتيجية مشتركة): هذه الإستراتيجية تتضمن إعداد مدخل مصمم خصيصاً للوضع التفاوضي بين الطرفين، والطرف الآخر، وللظروف المحيطة. ولاستخدام هذا الأسلوب، يحتاج طرفا المفاوضات أن تتوافر لديهما معرفة عالية بثقافة الطرف الآخر وفهم قوي للصفات الفردية للطرف الآخر. المفاوضات التي تتم وفقاً لهذا الأسلوب يمكن تصميمها من خلال عناصر من كلا الثقافتين يتم تبنيها إذا كانت مفيدة للعملية التفاوضية. هذا الأسلوب يعتبر أكثر مرونة من بين الأساليب الثمانية، وهذه المرونة تعتبر في ذات الوقت نقطة قوته ونقطة ضعفه. المرونة تعتبر نقطة قوة لأنها تسمح بتصميم الأسلوب وفقاً للظروف القائمة، لكنها تعتبر نقطة ضعف لأن هناك جملاً عامة ومقيدة يمكن أن تقال عن الكيفية التي تستخدم بها هذه الإستراتيجية.

أثر السيمفونية (إستراتيجية مشتركة): هذه الإستراتيجية تعمل على النقيض من الاستخدام المطلق لأي من ثقافة أطراف التفاوض، وبدلاً من ذلك تسمح لأطراف التفاوض أن يخلقوا أسلوباً جديداً ربما يتضمن عناصر من أي من ثقافات المتفاوضين أو تبني ممارسات من ثقافة ثالثة[١٠٤]. يستخدم الدبلوماسيون المحترفون مثل هذا الأسلوب عندما تكون العادات، والقيم، واللغة التي تستخدم تتجاوز الحدود الوطنية وتشكل ثقافة خاصة (أي الدبلوماسية). استخدام هذه الإستراتيجية معقد ويتطلب الكثير من الوقت والجهد. إنها تعمل بصورة أفضل عندما يتعرف الأطراف بعضهم على بعض، ويعرفون الثقافات في نطاق التفاوض، ولديهم بناء أو تنظيم مشترك (مثل ذلك الذي يجمع كل الدبلوماسيين). وتشمل المخاطر المترتبة على استخدام هذا الأسلوب التكاليف المترتبة على الإرباك وعدم الوضوح، والوقت المهدر، والجهد الذي يبذل لجعل هذا الأسلوب منتجاً.

ملخص الفصل:

تناول هذا الفصل عدة جوانب من حقل معرفي ينمو متعلق بالمفاوضات التي تتعرض لتعقيدات التفاوض عبر الحدود. بدأنا هذا الفصل بنقاش للنموذج الأمريكي في التفاوض، من منظور أمريكي وكذلك من منظور غير أمريكي. ومع وجود الكثير من التوافق في الانطباع عن الأسلوب الأمريكي في التفاوض (مثل أن الأمريكيين صريحون وغير صبورين)، إلا أنه من المهم تذكر أن هناك اختلافات ضمن الثقافة ذاتها (مثلاً، ليس كل الأمريكيين يتفاوضون بذات الطريقة).

بعد ذلـك تناولنا نتائج البرنامج البحثي لجون غراهام (John Graham) وزملائه، والـذي قارن بـين المفاوضين الأمريكيين ومفاوضين من عـدة دول أخرى. لقد وضح لغراهـام (Graham) وزملائه أنه بغض النظـر عن أي ثقافة يأتيها المفاوضون، فإنهم تفاوضوا على نحو حقق ذات المستوى من النتائج التفاوضية في المفاوضات التقليدية. إلا أن إجـراءات التفاوض اختلفت من دولة لأخرى، مما يشـير إلى أن هناك أكثر من طريقة لتحقيق ذات النتيجة التفاوضية. أخيراً، هذا البرنامج البحثي يشـير إلى أن المفاوضين يبدو أنهم يستخدمون إستراتيجيات مختلفة عندما يتفاوضون مع أشخاص على المستوى المحلي أو مع أشخاص على المستوى الدولي.

بعد ذلك درسـنا بعضاً من العوامل التي تجعل المفاوضـات عبر الحدود مختلفة. يرى فاتاك وهابب (Phatak and Habib) بأن المحتوى البيئي والمحتوى المباشـر لهما تأثيـر قوي على المفاوضات العالمية. عند ذلك تناولنا وصف سـالكوس (Salacuse) للعوامل البيئية المؤثرة على المفاوضات العالمية وهي: التعددية القانونية والسياسـية، الاقتصاد الدولي، الحكومات والبيروقراطيات الأجنبية، عدم الاستقرار، والأيديولوجية، والثقافـة. وقـد أضفنا عاملاً بيئياً آخـر وهو: حاملو الأسـهم الخارجيون، والذي كان قـد اقترح مـن فاتاك وهابب (Phatak and Habib). بعد ذلك ناقشـنا العوامل الخمسة للمحتوى المباشر المقدمة من فاتاك وهابب (Phatak and Habib)، وهي القوة التفاوضية النسبية، ومسـتويات الخلاف، والعلاقة بين المتفاوضين، والنتائج المرغوب فيها، وذوي المصالح المباشـرة. كل عامل من العوامل البيئية وعوامل المحتوى المباشر يعمـل على جعل المفاوضات عبر الحدود أكثر صعوبة، والمفاوضون الدوليون الفاعلون يحتاجون إلى فهم كيفية التعامل معها. وأنهينا هذا الجزء من الفصل بمناقشة الكيفية التـي يمكن من خلالها جعل نتائـج المفاوضات العلمية ذات قيمـة في ضوء العوامل المتعددة التي يمكن أن تؤثر عليها في فترة زمنية واحدة.

بعد ذلك تحولنا لمناقشـة عمل هوفسـتد (Hofstede) في مجال الثقافة، والثقافة هي العامل المسـتخدم بصفة غالبة لتفسـير الاختلافات في المفاوضات. هوفسـتد (Hofstede) يعـرف الثقافة بأنها القيم والمعتقدات المشـتركة التي توجد لدى مجتمع ما، ويعتبر عمل هوفسـتد (Hofstede) أكثر الدراسـات شمولية للأبعاد الثقافية في مجـال التجارة الدولية. وقد توصل هوفسـتد (Hofstede) إلى أن هناك أربعة أبعاد تلخص الاختلاف الثقافي، وهي: (١) الفردية والجماعية، (٢) بعد القوة، (٣) الذكورة والأنوثة، (٤) وتجنب عدم التيقن.

ثـم انتقلنا إلى تناول الكيفية التي تؤثر بهـا الاختلافات الثقافية على المفاوضات. يرى فوسـتر (Foster)، بناءً على دراسة أجراها ويس وسترب (Weiss and Stripp)، أن الثقافة تؤثر في المفاوضات بعدة طرق، تشمل: (١) تعريف المفاوضات، (٢) اختيار المفاوضين، (٣) مسـتوى الرسمية (٤) الاتصال، (٥) الوقت، (٦) تقبل المخاطرة، (٧) الجماعات مقابل الأفراد، و(٨) طبيعة الاتفاقات.

واختتم الفصل بمناقشة الكيفية التي يتم بها التعامل مع الاختلافات الثقافية عندما تُجـرى مفاوضات عبر الحدود. وقد عرض ويسـس (Weiss) ثماني إسـتراتيجيات متفاعلة ثقافياً باسـتطاعة المفاوض اسـتخدامها عند التفاوض مع مفاوض من ثقافة مختلفة. بعض من هذه الإسـتراتيجيات يمكن اسـتخدامها من قبل طرف واحد، في حين أن البعض الآخر تسـتخدم بشـكل مشـترك مع الطرف الآخر. ويشير ويسس (Weiss) إلى أن هناك عاملاً رئيسـاً في اختيار الإسـتراتيجية الصحيحة لمفاوضات ما، وهذا العامل يتمثل في مسـتوى درجة المعرفة (منخفضة، أو متوسطة، أو مرتفعة) التـي يملكهـا المفاوض عن الثقافـة الأخرى. وتبين مع ذلـك، أن أولئك الذين لديهم معرفـة مرتفعـة بالثقافة الأخرى يواجهون أيضاً مهمة عسـيرة إذا مـا أرادوا تعديل إستراتيجيتهم بشكل كامل عند تعاملهم مع ثقافة أخرى.

الهوامش:

١- أفروش (Avruch)، ٢٠٠٠.

٢- انظـــر أيضاً فصل «المحتـــوى الثقافي»، موضوع على موقع الإنترنـــت لماكغروا هيل (-McGraw Hill): الموقع: www.mhhe.com/lewickinegotiation.

٣- سبينس (Sebenius)، ٢٠٠٢.

٤- على سبيل المثال، انظر بنيندجيك (Binnendijk)، ١٩٨٧: برت (Brett)، ٢٠٠١: فيشر، سكهنيدر، وبورقواردت، وغانسون (Fisher, Schneider, Borgwardt, and Ganson)، ١٩٩٧: فوستر (Foster)، ١٩٩٢: هابيب (Habeeb)، ١٩٨٨: هندون وهندون (Hendon and Hendon)، ١٩٩٠: كريمنيوك (Kremenyuk)، ١٩٩١: لوكـــوف (Lukov)، ١٩٨٥: ماوتنر – ماركهوف (Mautner – Markhof)، ١٩٨٩: وويس (Weiss)، ١٩٩٦: ولأعمال ســـابقة انظر فايـــروذر وكابوور (Fayerweather and Kapoor)، ١٩٧٦: هال (Hall)، ١٩٦٠: وفان زاندت (Van Zandt)، ١٩٧٠.

٥- أرينو، أبراموف، رايكونينا، وفيلا (Arino , Abramov , Rykounina, and Villa)، ١٩٩٧: بروذرز وباموسي (Brouthers and Bamossy)، ١٩٩٧: و بفوتس (Pfouts)، ١٩٩٤

٦- ناتلاندسماير وروجنز (Natlandsmyr , and Rogens)، ١٩٩٥.

٧- تسي، فرانسس، غووالز (Tse , Francis , and Walls)، ١٩٩٤.

٨- لونغ ويانغ (Leung , Yeung)، ١٩٩٥.

٩- درايك (Drake)، ١٩٩٥.

١٠- هوستد (Husted)، ١٩٩٦.

١١- أدلر وغراهام (Adler , and Graham)، ١٩٨٧: أدلر وغراهام وشوارز (Adler , Graham, and Schwarz)، ١٩٨٧.

١٢- انظـــر أكـــوف (Acuff)، ١٩٩٣: هندون وهنـــدون (Hendon and Hendon)، ١٩٩٠: وكيندي (Kennedy)، ١٩٨٥ لمزيد من الأمثلة.

١٣- انظـــر دروكمـــان، (Druckman)، ١٩٩٦: كـــوه (Koh)، ١٩٩٦: ليبـــوول (Le Poole)، ١٩٨٩: ومكدونالد (McDonald)، ١٩٩٦.

١٤- انظر ديرونغ وفايور (Derong and Faure)، ١٩٩٥.

١٥- كوه (Koh)، ١٩٩٦.

١٦- ليبوول (Le Poole)، ١٩٨٩.

١٧- مكدونالد (McDonald)، ١٩٩٦.

١٨- انظر غراهام (Graham)، ١٩٩٣، للمراجعة.

١٩- كيلي (Kelley)، ١٩٦٦.

٢٠- غراهام (Graham)، ١٩٨٣، ١٩٨٤.

٢١- أدلر وبراهام، وغراهام (Adler , Braham, and Graham)، ١٩٩٢.

٢٢- أدلر، وغراهام (Adler , and Graham)، ١٩٨٧: أدلر وغراهام وشـــوارز (Adler , Graham, and Schwarz)، ١٩٨٧.

٢٣- غراهام (Graham)، ١٩٨٣.
٢٤- أدلر وبراهام، وغراهام (Adler , Braham, and Graham)، ١٩٩٢.
٢٥- انظر أيضاً غراهام، إفنكو، وراجان (Graham , Evenko , and Rajan)، ١٩٩٢.
٢٦- غراهام (Graham)، ١٩٨٣، ص ٦٣.
٢٧- المرجع السابق.
٢٨- أدلر وغراهام وشوارز (Adler , Graham, and Schwarz)، ١٩٨٧.
٢٩- أدلر وبراهام، وغراهام (Adler , Braham, and Graham)، ١٩٩٢.
٣٠- أدلر، وغراهام (Adler , and Graham)، ١٩٨٩.
٣١- ناتلاندسماير وروجنز (Natlandsmyr , and Rogens)، ١٩٩٥.
٣٢- فاتاك وهابيب (Phatak and Habib)، ١٩٩٦.
٣٣- المرجع السابق، ص ٣٠.
٣٤- المرجع السابق.
٣٥- سالاكوز (Salacuse)، ١٩٨٨.
٣٦- فاتاك وهابيب (Phatak and Habib)، ١٩٩٦.
٣٧- سالاكوز (Salacuse)، ١٩٨٨.
٣٨- انظر براوذرز وباموسي (Brouthers and Bamossy)، ١٩٩٧: ديرونق وفايور (Derong and Faure)، ١٩٩٥: وبفويتس (Pfouts)، ١٩٩٤.
٣٩- سالاكوز (Salacuse)، ١٩٨٨.
٤٠- المرجع السابق.
٤١- للمراجعة انظر برت (Brett)، ٢٠٠١: وغلفاند وداير (Gelfand , Dyer)، ٢٠٠٠.
٤٢- انظر أفروش (Avruch)، ٢٠٠٠: وجانوسك (Janosik)، ١٩٨٧.
٤٣- انظر غراهام ووينتو ويمسات (Graham and Mintu – Wimsatt)، ١٩٩٧.
٤٤- انظر زينق (Xing)، ١٩٩٥.
٤٥- سبينس (Sebenius)، ٢٠٠٢.
٤٦- انظر تسلي (Tinsley)، ١٩٩٧.
٤٧- تسلي (Tinsley)، ١٩٩٧.
٤٨- انظر جورج، جونز، وقونزالس (George Jones , and Gonzalez)، ١٩٩٨: أوقاوا (Ogawa)، ١٩٩٩: وتينق – تoomي وكيروقي (Ting-Toomey and Kurogi)، ١٩٩٨.
٤٩- فاتاك و هابيب (Phatak and Habib)، ١٩٩٦، ص ٣٤.
٥٠- انظر يان وغراي (Yan and Gray)، ١٩٩٤، للمراجعة.
٥١- المرجع السابق.
٥٢- انظر أساجو (Isajiw)، ٢٠٠٠: روس (Ross): ستين (Stein)، ١٩٩٩: وزارتمان (Zartman)، ١٩٩٧.
٥٣- هارتزل (Hartzell)، ١٩٩٩.
٥٤- أبو نمر (Nimer – Abu)، ١٩٩٦: أوهبوتشي وتاكاهاشي (Ohbuchi and Takahashi)، ١٩٩٤: تسلي (Tinsley)، ١٩٩٨: وويلدون وجهن (Weldon and Jehn)، ١٩٩٥.

٥٥- فيشر، يوري، وباتون (Fisher , Ury , and Patton)، ١٩٩١.

٥٦- فاتاك و هابيب (Phatak and Habib)، ١٩٩٦.

٥٧- انظـر الفصل الخاص بالمحتـوى الاجتماعية والموضوع على لى موقـع الإنترنت لماكغروا هيل (McGraw-Hill): الموقع: www.mhhe.com/lewickinegotiation.

٥٨- المرجع السابق.

٥٩- ماير (Mayer)، ١٩٩٢.

٦٠- سكهوبا (Schoppa)، ١٩٩٣.

٦١- ديرونغ فايور (Derong , and Faure)، ١٩٩٩.

٦٢- فايور (Faure)، ١٩٩٩: باي (Pye)، ١٩٩٢: سولومون (Solomon)، ١٩٨٧.

٦٣- ديرونغ فايور (Derong , and Faure)، ١٩٩٥ .

٦٤- يان وغري (Yand , and Gray)، ١٩٩٤.

٦٥- هوفستيد (Hofstede)، ١٩٨٠(أ)، ١٩٨٠ (ب)، ١٩٨٩، ١٩٩١.

٦٦- الدراسـات السابقة بواسطة هوفسـتد وبوند (Hofstede and Bond)، (١٩٨٨) تشير إلى وجود منظور خامس يسـمى (Confucian Dynamism) وهو مأخوذ من حضارات شرق آسيا، ويقصد به القبول بشـرعية التدرج الهرمي أو الطبقية مع تبني منهجية المثابرة والتوفير بدون التركيز الشديد على القيم الاجتماعية على نحو قد يعوق نمو وتطور العمل. ويتكون هذا المنظور من ثلاثة مكونات هـي: قيم العمل، الوقت، والالتزام بالقيم التقليدية لما يسـمى بـ (Confucian)، وهذا المنظور يلقى القليل من الاهتمام في الدراسات المتعلقة بالمفاوضات (cf. , Chan، ١٩٩٨).

٦٧- سمث، ودوقان، بترسون، وليونغ (Smith , Dugan , Peterson , and Leung)، ١٩٩٨.

٦٨- كاي (Cai)، ١٩٩٨.

٦٩- غلفاند، و كهرستاكوبيولو (Gelfand , and Christakopoulou)، ١٩٩٩.

٧٠- غلفاند، وريالو (Gelfand , and Realo)، ١٩٩٩، ص ٧٣٠.

٧١- لتوشي (Lituchy)، ١٩٩٧.

٧٢- أريونشالام، وال، وتشان (Arunachalam, Wall , and Chan)، ١٩٩٨.

٧٣- برت وأوكيوميورا (Brett , and Okumura)، ١٩٩٨.

٧٤- كيم وكيتاني (Kim and , Kitani)، ١٩٩٨.

٧٥- بيرسون وستيفان (Pearson , and Stephan)، ١٩٩٨.

٧٦- مينتو – ويمسات، و قاسينهايمر (Mintu- Wimsatt and Gassenheimer)، ٢٠٠٠.

٧٧- غاير (Gire)، ١٩٩٧.

٧٨- أريونشالام، وال، وتشان (Arunachalam, Wall , and Chan)، ١٩٩٨.

٧٩- هوفستيد (Hofstede)، ١٩٨٩.

٨٠- سمث، ودوغان، بترسون، وليونغ (Smith , Dugan , Peterson , and Leung)، ١٩٩٨.

٨١- هوفستيد (Hofstede)، ١٩٨٠(أ)، ص ٤٦.

٨٢- هوفستيد (Hofstede)، ١٩٨٩.

٨٣- المرجع السابق، ص ١٩٦.

٨٤- انظر كايل وبارنز (Kale , and Barnes)، ١٩٩٢: وترايندس (Triandis)، ١٩٨٢.
٨٥- انظر فوستر (Foster)، ١٩٩٢: كوزان (Kozan)، ١٩٩٧: وتسي، فرانسس، ووالز (Tse , Francis , and Walls)، ١٩٩٤.
٨٦- مايهارا، وكيم، وشن، ويون (Miyahara , Kim ■ shin , and Yoon)، ١٩٩٨.
٨٧- ويس و سترب (Weiss and Stripp)، ١٩٨٥: وفوستر (Foster)، ١٩٩٢.
٨٨- انظر أوهانيون (Ohanyan)، ١٩٩٩: ويوك وألبرت (Yook and Albert)، ١٩٩٨.
٨٩- فوستر (Foster)، ١٩٩٢، ص ٢٧٢.
٩٠- براقانتي و ديفاين (Braganti and Devine)، ١٩٩٢.
٩١- فوستر (Foster)، ١٩٩٢.
٩٢- أكستل (Axtell)، ١٩٩٠، ١٩٩١، ١٩٩٣.
٩٣- بيننيدجيك (Binneddijk)، ١٩٨٧: غراهام وسانو (Graham and Sano)، ١٩٨٩: باي (Pye) ١٩٩٢: و تونق (Tung)، ١٩٩١.
٩٤- مايفيلد، ومايفيلد، مارتن، وهيربغ (Mayfield, Mayfield, Martin , and Herbig)، ١٩٩٧.
٩٥- فوستر (Foster)، ١٩٩٢.
٩٦- المرجع السابق.
٩٧- انظر فرانسيس (Francis)، ١٩٨١: و ويس (Weiss)، ١٩٩٤، لمزيد من المراجعة بشأن تبسيط هذه النصيحة.
٩٨- أداتشي (Adachi)، ١٩٩٨.
٩٩- أدلر وغراهام (Adler , and Graham)، ١٩٨٩: ناتلاندسماير و روجنز (Natlandsmyr , and Rogens)، ١٩٩٥.
١٠٠- دريك (Drake)، ١٩٩٥: وولدون وجاهن (Weldon , and Jehn)، ١٩٩٥.
١٠١- فرانسيس (Francis)، ١٩٩١.
١٠٢- ويس (Weiss)، ١٩٩٤.
١٠٣- انظر كولب (Kolb)، ١٩٨٣.
١٠٤- ويس (Weiss)، ١٩٩٤، ص ٥٨.

الفصل التاسع
إدارة المفاوضات الصعبة: مداخل فردية

مقدمة:

نشـــأ خلاف صعب بين ميشــيل (Michele) وجارتها الســاكنة في الشقة المقابلة. الجارة التي انتقلت حديثاً إلى هذا الســكن، أحضرت معها كلباً ألمانياً من نوع شــفرد، وهــذا الكلب ينبح طوال الوقت. ميشــيل (Michele) كاتبــة، وتحب العمل في المنزل في الصباح، لكن الكلب يســبب لها إزعاجاً إلى درجة أنها لا تســتطيع أن تنجز أياً من أعمالها. ميشــيل (Michele) ســبق أن تحدثت إلى جارتهــا، والتي قدمت اعتذارها عن المشــكلة لكنها لم تفعل شــيئاً من شأنه أن يجعل الكلب يتوقف عن النباح. ميشيل (Michele) تفكر جدياً في تقديم شكوى إزعاج إلى الشرطة ضد جارتها وتصعد الأمر إلى المحكمة.

أمام دونا (Donna) وزميلها في العمل ماكس (Max) مشــكلة مرة أخرى، كلاهما يعملان مسئولين موقع إنترنت لمنشأة تسويق كبيرة. يبدو أن ماكس (Max) لا يستطيع أن يحضــر إلى العمل في الوقت المحــدد، ودونا (Donna) تضطر دائماً إلى أن تغطي عنه لمواجهة مشاكل الموقع التي تتراكم خلال الليلة السابقة. هي وماكس (Max) سبق أن تحدثا بشــأن هذا الأمر، ووعد ماكس (Max) في عدة مرات بأن يأتي إلى العمل مبكــراً، ولعدد من الأيــام كان يلتزم بالوعد الذي قطعه على نفســه، إلا أنه يعود مرة أخرى لعادتــه القديمة. دونا (Donna) لا ترغب في الإبلاغ عن تقصيره للرئيس، إلا أنها لا ترى أي بدائل أخرى ممكنة.

ســايمون (Simon)، وهو ممثل صناعي في شــركة لــلأدوات الميكانيكية، وجد أن التوســع الذي أجراه أحد عملاء الشــركة فرض عليه أن يتتبع هذا العميل إلى منطقة ممثل مبيعات آخر. ســايمون (Simon) متأكد بأن المشــكلة يمكــن حلها بما يرضي الطرفــين ويخــدم مصالحهما، لكن إلــى الآن يبدو أن ممثل المبيعــات الآخر يريد أن يستحوذ على جميع العمولات، وهو في الحقيقة يتصرف كأنه في منافسة مع سايمون (Simon).

في هذا الفصل، سوف نتناول الحالات التي تكون فيها المفاوضات بوجه خاص صعبة، وتصل في كثير من الأحيان إلى مرحلة أو نقطة التوقف أو الانهيار. وكما بينا في مرات عدة، يعتبر التفاوض عملية لإدارة أو التعامل مع النزاع لحالات تفاوضية تواجه احتمالات الخروج عن المسار المرسوم لها، فيصبح الأطراف غاضبين أو متمسكين بمواقفهم، وتصوراتهم تصبح مشوشة وأحكامهم متحيزة. كما يبدأ الأطراف بالتوقف عن الاتصال فيما بينهم على نحو فعال، وبدلاً من ذلك يتهم ويلوم كل منهما الآخر. وقد يتمسك أحد الأطراف باستخدام أسلوب تفاوضي لا يتناسب مع الأسلوب التفاوضي الذي يتبعه الطرف الآخر. والموضوعات يتم النظر إليها من الأطراف على نحو لا يعتقد من خلالها أن هناك أي تناسباً محتملاً بينهما، أو أنه باستطاعتهم إيجاد أي أرضية وسط يصبح معها الاتفاق ممكناً. وباختصار، حيث تطغى العملية الهدامة للخلاف على المفاوضات، يصعب على الأطراف مواصلة التفاوض.

وعندما تصبح المفاوضات صعبة الحل، فإن المشاكل يمكن إسنادها إلى أي من العوامل التالية:

- خصائص الكيفية التي ينظر بها المفاوضون لأنفسهم أو للمفاوضين الآخرين (أي الأطراف المرتبطين بشكل مباشر وغير مباشر، وأساليبهم التفاوضية، والمسائل المفضلة لديهم، وسلوكياتهم).
- خصائص محتوى الاتصال بين المتفاوضين (مثلاً المحتوى الموضوعي للمفاوضات، أو الكيفية التي ينظر بها الطرفان إلى هذا المحتوى).
- خصائص الإجراءات المستخدمة من أجل التفاوض بشأن أو إدارة الخلاف (كيفية أداء الدور التفاوضي، أو الممارسة الفعلية للتفاوض).
- خصائص محتوى التفاوض (ويشمل تنظيم التفاوض من الناحية الزمنية، والعلاقات أو الجانب الثقافي).

كما يشير العنوان، يتناول الفصل الحالي إدارة المفاوضات الصعبة والمعالجات التي يمكن أن يستخدمها المفاوضون لمواجهتها، دون حاجة لمساعدة خارجية. هذا الفصل مرتب بحيث يشمل ثلاثة أجزاء رئيسة: في الجزء الأول، سوف نناقش طبيعة المفاوضات الصعبة الحل. ونتناول أسباب التوقف، أو التعثر، أو الفشل، ونلقي الضوء على خصائص المفاوضات الصعبة، ويشمل ذلك خصائص أطراف التفاوض، وأنواع الموضوعات محل التفاوض، والإجراءات التفاوضية المتبعة. وفي الجزء الثاني،

سـنناقش تصرفات محددة يمكن أن يتخذها الأطراف بشـكل جماعي لمحاولة إعادة النزاع إلى مستوى يمكن من خلاله تحقيق مفاوضات ناجحة والوصول إلى حل للنزاع. وأخيراً، في الجزء الثالث، سـنناقش الأوضاع غير المتطابقة، وذلك عندما يكون أحد الأطراف يرغب في التفاوض للوصول إلى حل تكاملي، والطرف الآخر متشـدد، وبناءً عليـه يتم بيان ما يتوجب علـى الطرف الراغب في الوصول إلى حل تكاملي عمله من أجل سحب الطرف الآخر للدخول في عملية تفاوضية بناءة.

طبيعة المفاوضات الصعبة الحل، ولماذا تحدث؟

ليس مـن غير المعتـاد للمفاوضـين، وخصوصاً أولئـك الذين يتبعون الأسـلوب التفاوضـي التوزيعي، أن يصبحوا متخاصمـين على نحو يؤدي إلى انهيار المفاوضات. وفي الحالات الشـديدة، النزاع يتزايد والعداوة الشـخصية تشتد، فما خصائص تلك المفاوضات الصعبة الحل؟ وما التصرفات الأكثر فاعلية في تسـهيل حلها؟ ومن غير المستغرب أن تحدث العديد من الأخطاء أثناء التفاوض في هذه الحالة.

وخصائص عملية معالجة المفاوضات الصعبة تنطوي على التالي:

١- الجو التفاوضي قد يكون مشـحوناً بالغضب، أو الإحباط، أو الاستياء. عدم الثقة والمصداقية تصبح موجهة ضد المفاوض الآخر.

٢- قنوات الاتصال، التي كانت تستخدم سابقاً في تبادل المعلومات وفي تدعيم الحجج لموقف كل طرف، تصبح الآن مغلقة أو مقيدة. كل طرف يستخدم قنوات الاتصال من أجل انتقاد أو لوم الآخر، في حين أنه في ذات الوقت يسـعى كل طرف للحد من استخدام الطرف الآخر لهذا النوع من الاتصال.

٣- الموضوعات الأصلية محل التفاوض تصبح غير واضحة وغير محددة بشكل صحيح، كما يمكن أن تتم إضافة موضوعات جديدة. المفاوضون يصبحون مقيدين بمواقف معينة، والنزاع يتحول إلى خلاف شخصي. وحتى لو كان المفاوض يستطيع تقديم تنازلات، فإنه لن يقدمها نظراً لكرهه الشديد للطرف الآخر.

٤- عادة ينظر الأطراف إلى الاختلافات الرئيسـة من خـلال مواقفهم أو أوضاعهم، النزاع يزيد من حجم هذه الاختلافات، ويقلل من المناطق التي ينظر إليها على أنها تشـكل قواسم مشـتركة أو أنها محل اتفاق. الأطراف ينظرون إلى أنفسهم على أنهـم أكثر بعداً بعضهم عـن بعض مما هم عليه في الحقيقة، وقد لا يتمكنون من التعرف على الموضوعات أو الجوانب التي تكون محل اتفاق بينهم.

٥- وكلما زاد الغضب والانفعالية، كان الأطراف متمسكين بصورة أكبر بمواقفهم الأولية. وبدلاً من البحث عن طرق لتقديم تنازلات والتحرك نحو الوصول إلى اتفاق، يصبح الأطراف أكثر تشدداً في بيان طلباتهم الأولية، ويلجئون إلى استخدام التهديد، والكذب، والتشويش، من أجل إجبار الطرف الآخر للوفاء بتلك المطالب. والطرف الآخر عادة يقابل هذه التهديدات بتهديدات مقابلة والانتقام.

٦- وإذا كان هناك أكثر من شخص في جانب واحد، أولئك الذين على جانب واحد يميلون إلى أن ينظر بعضهم إلى بعض بشكل مفضل. إنهم يرون أفضل الجوانب في الأشخاص الذين يكونون في صفهم ويقللون من قيمة أي اختلافات قد توجد بينهم، وقد يطلبون التوافق بين أعضاء فرقهم التفاوضية، ويقبلون القيادة السلطوية أو المنفردة بالسلطة. وإذا كان هناك خلاف داخل المجموعة، فإنه يتم إخفاؤه عن الطرف الآخر، وأعضاء المجموعة دائماً يسعون نحو تقديم موقف أو جبهة موحدة في مواجهة الطرف الآخر[١].

الأساليب التي نعرضها في هذا الفصل لتخفيض مستوى النزاع وحله مصممة للاستجابة لكل متغير من المتغيرات أو العوامل المشار إليها بعاليه. بالإضافة إلى ذلك، نرى أن أكثر الأساليب فاعلية لحل النزاعات الشديدة التعقيد هو استخدام خطوات حل النزاع وفقاً للترتيب التالي. الخطوة الأولى يجب أن تكون محاولة تخفيض مستوى الاحتقان، ويتبعها محاولات لتحسين دقة الاتصال والتحكم في ازدياد الموضوعات أو المسائل محل التفاوض. أخيراً، يتوجب على الأطراف تبني وسائل للبدء في إيجاد أرضيات مشتركة وزيادة جاذبية البدائل المفضلة لدى كل طرف منهم. ولا نعني بأن اتباع هذا الإجراء أمر حتمي بأي حال وأنه لا يتضمن أي مرونة، فالكثير من المنازعات تم حلها بنجاح من خلال اتباع الخطوات السابقة وفقاً لترتيب وتسلسل مختلف. ومع ذلك، فإن التسلسل الذي قدمنا به هذه الإجراءات يعتبر التسلسل الأكثر استخداماً من قبل الأطراف الأجنبية عن النزاع عند سعيهم لحل النزاع بين الأطرف، ولذلك فإننا نعتقد بأنه سوف يكون مثمراً في حال استخدامه من قبل الأطرف المتفاوضة نفسها. وفي حالة عدم القدرة على التحكم في النزاع على نحو فعال، فإن تدخل طرف ثالث قد يكون أمراً ضرورياً.

إستراتيجيات لحل تعثر المفاوضات: أساليب التعامل المشتركة:

يقترح ماير (Mayer) أن حل الخلاف يتضمن ثلاثة مكونات رئيسة:

١- **الحـل المعرفـي:** الهدف مـن الحل المعرفي هو تغيير الكيفية التي ينظر بها الأطرف للموقف. ومن أجل أن يصل الأطرف لحل مبني على المعرفة والإدراك «فإنه يجب أن يفترضوا بأن الموضوعات الرئيسة تم حلها، وأنهم أصبح بعضهم أكثر قرباً من بعض حيال الموقف محل التفاوض، وأن ينظروا إلى الخلاف على أنه جزء من الماضي بينهما وليس المستقبل . .. الحل المبني على المعرفة والإدراك غالباً ما يكون صعب التحقيق لأن الناس غالباً ما يتمسكون باعتقاداتهم وتصوراتهم على الرغم من توافر معلومات جديدة تخالفها. وتوافر معلومات جديدة وإعادة تحديد إطار الموضوع محل النزاع غالباً ما تعتبر عوامل رئيسة في هذا الأسلوب لحل النزاع.

٢- **الحل العاطفي:** يعني الطريقة التي يشعر بها الأطراف بشأن الوصول إلى طريق مسدود حيال الطرف الآخر، ومقدار الطاقة العاطفية التي يضعها أو يستخدمها الأطراف في التفاوض. فإذا ما تمكن الأطرف من معالجة الطريق المسدود من خلال العاطفة، فإنهم لن يواجهوا مشاعر سلبية بعد ذلك، والعلاقة مع الطرف الآخر سوف تكون أقل انفعالية، كما أنهم سيصلون إلى نوع من الختام العاطفي بشأن أحداث النزاع. وغالباً ما يتضمن الحل العاطفي إعادة بناء الثقة، والصفح، والاعتذار.

الحل السلوكي وهو مجموعة من الإجراءات تتناول بالتحديد ما سوف يقوم به الأشخاص في المستقبل، وما هي الاتفاقات التي سوف يجرونها بشأن كيفية تحقيق هذا المستقبل. واتفاقات الحل السلوكي غالباً تحدد الطرق التي يستطيع الأطراف من خلالها إيقاف المتغيرات التي تؤثر سلباً في الخلاف، والوسائل التي يمكن من خلالها إيجاد السلوكيات الجديدة التي تقود إلى الحل[٢].

في هذا الجزء سوف نصف خمس إستراتيجيات رئيسة لتخفيض مستوى النزاع، والتي يمكن استخدامها لمعالجة حالات الوصول إلى طريق مسدود. ونظراً لأننا نرغب في أن نصمم إستراتيجيات للسلوك المتغير، فإن كل هذه الإجراءات موجهة للحل السلوكي. مع ذلك فإنه سيكون من الواضح أن هذه السلوكيات أيضاً موجهة نحو الحل المعرفي والحل العاطفي كذلك. والإستراتيجيات هي:

١- تخفيض مستوى التوتر وتخفيض مستوى الصراع على نحو متزامن.

٢- تطوير مستوى دقة الاتصال، وخصوصاً تحسين مستوى تفهم كل طرف لموقف ومنظور الطرف الآخر.

٣- التحكم بعدد وحجم الموضوعات في النقاش.

٤- إيجاد أرضية مشتركة بناءً عليها يمكن للأطراف إيجاد قاعدة للاتفاق.

٥- تحسين مستوى جاذبية الخيارات والبدائل التي يقدمها كل طرف للطرف الآخر.

قبل وصف كل من هذه المداخل على نحو مفصل، يبدو من المهم التذكير بأنه لا يوجد شيء محدد أو غير مرن بشأن عدد الأساليب المختلفة لحل مشكلة مواجهة طريق مسدود في التفاوض. البحوث التي تم إجراؤها على طبيعة الخلاف وحله تشير إلى مساحة واسعة من وسائل فض النزاع المختلفة التي يمكن تكوينها وتطبيقها بطرق متعددة[٣].

تخفيض مستوى التوتر وتخفيض مستوى الصراع:

المناقشات غير المنتجة يمكن أن تصبح بسهولة عاطفية بشكل مفرط، وبذلك يصبح الأطراف محبطين وغاضبين وحزينين. إنهم متمسكون بشدة بمواقفهم وجادلوا بدون هوادة لصالح البدائل المفضلة لديهم، ناظرين إلى أنفسهم على أنهم أشداء، أو ذوو مبادئ، أو أنهم أصحاب حق. الطرف الآخر، متبعاً الأسلوب نفسه، ينظر إليه على أنه عنيد، وتعوزه اللباقة، وغير مرن، وغير منطقي. وكلما زادت مدة المجادلات بين الطرفين، زادت احتمالية أن العاطفة سوف تطغى على المنطق، وقد ينتج عن ذلك إطلاق المفاوضين للألقاب السيئة بعضهم على بعض وإهانة بعضهم بعض بدلاً من استخدام المنطق والعقل. وعندما تصبح المفاوضات شخصية، فإنها تتحول إلى نمط من العداء يتمثل بضرورة الكسب مقابل خسارة بين الأفراد، والأمل في تحقيق نتيجة يصبح مفقوداً. ويصبح العديد من المداخل للتحكم في الخلاف موجهة خصيصاً نحو السيطرة على المشاعر الانفعالية.

الفصل بين الأطراف: الأسلوب الأكثر شيوعاً لتخفيض مستوى النزاع هو الفصل بين الطرفين فيما يتعلق بالمواجهة الشخصية. الإعلان عن راحة، أو طلب اجتماع بين أعضاء الفريق الواحد، أو الموافقة على إنهاء الاجتماع والعودة لاحقاً عندما تصبح هناك فرصة للتهدئة. وعلى الأطراف أن يعلنوا صراحة أن الغاية من عقد اجتماع بين أعضاء الطرف الواحد إنما هو السماح للانفعالات بالهدوء، وذلك لكي تصبح المفاوضات أقل عاطفية. كل طرف يجب أيضاً أن يوافق على العودة مع جهد متجدد لجعل المحاورات أكثر إنتاجية، إما بمجرد اكتساب مزيد من الهدوء والتحكم بالانفعالات، أو بمحاولة استخدام طريقة جديدة أو مختلفة لتناول الموضوع أو المسألة التي توجد الغضب أو الانفعال.

تخفيف حدة التوتر: التوتر نتاج ثانوي طبيعي للمفاوضات. لذلك يتوجب على المفاوضين أن يكونوا مدركين أن التوتر يتجه للزيادة، وأنهم يجب أن يعرفوا كيف يتصرفون للتعامل معه أو إنقاصه. بعض المفاوضين الذين لا يتقبلون الزيادة في التوتر يعرفون كيف يقدمون ملاحظات ظريفة أو إلقاء نكتة تؤدي إلى الضحك وتخفيف حدة التوتر، وآخرون يعلمون بأنه في بعض الأحيان من المناسب ترك الطرف الآخر يفرغ انفعالاته وغضبه وإحباطه دون حاجة للرد عليه. المفاوضون المتمكنون يعرفون أيضاً أن السماح للطرف الآخر بمثل هذا التفريغ للانفعالات يساعد على تنقية الأجواء وربما يسمح للمفاوضات بالعودة إلى نمط يكون فيه أكثر هدوءاً.

تفهم مشاعر الطرف الآخر: الاستماع المتفاعل: عندما يذكر أحد الأطراف وجهات نظره، والطرف الآخر يعارض بشكل صريح، فإن ذلك الطرف غالباً ما يسمع هذا الاختلاف بصور يبدو فيها أكبر من مجرد اختلاف في الرأي. إنه ربما يسمعه على أنه تحدٍّ، أو خيبة أمل، أو إصرار على أن ما ذكره خاطئ أو غير مقبول، أو اتهام بالكذب أو التضليل للحقائق، أو نوع آخر من الهجوم الشخصي. وبجانب ما إذا كانت هذه الرسالة هي الرسالة المقصودة أم لا، فإن المفاوض عليه أن يتعامل مع الطريقة التي استقبلت بها هذه الرسالة من قبل الطرف الآخر. إنه لأمر مفهوم أن يزيد هذا التفسير غير الصحيح حدة النزاع.

هناك اختلاف بين السماع الدقيق لما قاله الطرف الآخر وبين الاتفاق معه. والشخص يمكن أن يجعل الطرف الآخر يعلم بأن كلاً من محتوى وقوة عاطفة رسالته قد تم سماعها وفهمها، لكن ذلك لا يعني أنه يتفق معها أو يقبلها. هذا الأسلوب يسمى الاستماع المتفاعل[٤]، وغالباً ما يستخدم في المقابلات والجلسات العلاجية طريقة لتشجيع الشخص على الحديث بحرية أكبر (انظر الفصل الخامس). بدلاً من تحدي ومواجهة ما يقوله الطرف الآخر من خلال بيان وكشف موقفه، يمكن للمفاوض أن يجيب من خلال جمل تهدف إلى البحث عن التأكيد والإضافة من قبل ذلك الطرف. والتعليقات يمكن أن تشمل ما يلي: «أنت ترى الحقائق على هذا النحو»، أو «إنك تشعر بقوة بشأن هذه المسألة»، و«يمكنني أن أرى بأنك إذا نظرت للأمور بهذه الطريقة، فإنك ستشعر بالتهديد وعدم الارتياح لما قلته»، مرة أخرى، هذه الجمل لا تشير إلى أن المفاوض يتفق مع الطرف الآخر، وبدلاً من ذلك تشير إلى أنه قد سمعه على نحو جيد ودقيق.

خفض مستوى التوتر المتزامن: اقترح تشارلز أوسقود (Charles Osgood) عند كتابته عن الحرب الباردة ونزع السلاح، إستراتيجية من طرف واحد للحد من مستوى الخلاف أو تخفيضه تسمى: «المبادرات المتغيرة تدريجياً والمتبادلة لتخفيض مستوى التوتر»[٥]. الطرف الذي يرغب في عدم تصعيد النزاع يبدأ باتخاذ هذا الإجراء. فيقرر تقديم تنازل محدود بحيث يمكن أن يجعل منه كل من الطرفين إشارة إلى النية الحسنة والرغبة في عدم تصعيد النزاع. والتنازل يجب أن يكون كبيراً بدرجة كافية ليمكن قراءته كإشارة غير غامضة على الرغبة في تغيير العلاقة، ولكنه ليس كبيراً على نحو يجعل الطرف الذي قدمه ضعيفاً أو معرضاً لمزيد من الضغوط. وبعد ذلك يتوجب على الطرف الذي قدم التنازل أن يعلن للكافة قائلاً:

١- ما التنازل الذي قدمه بشكل محدد؟

٢- إن التنازل جزء من سياسة إستراتيجية مقصودة لتقليل مستوى التوتر.

٣- إن الطرف الآخر مدعو على نحو صريح ليقدم ما يقابل ما قدمه من تنازل وفقاً لشكل معين.

٤- إن التنازل المقدم سيتم تنفيذه وفقاً لجدول زمني معين.

٥- إن كل طرف ملتزم بتنفيذ ما تضمنه التنازل بدون معرفة ما إذا كان الطرف الآخر سيقدم رداً مقابل هذا التنازل.

بعد ذلك يقوم الطرف الذي بدأ في تخفيض مستوى الخلاف بتنفيذ التنازل الذي قدمه. والتنازل المحدد يجب أن يكون شيئاً بيناً، وغير غامض، وقابلاً للتحقق منه بسهولة. ويجب جعله معلناً للكافة ونموذجاً يساعد أيضاً على خفض التوتر. فإذا كان الطرف المقابل لا يستجيب، فعلى الذي قام بتخفيض مستوى الخلاف أن يستمر في تنفيذ التنازل، ويكرر ذات التصرف بذات التسلسل، مختاراً تنازلاً جديداً منخفض المخاطر في جهد يهدف إلى اجتذاب الطرف الآخر إلى تخفيض متزامن لمستوى النزاع. وإذا لم يستجب الطرف الآخر، يقوم الطرف الذي بدأ بتخفيض مستوى النزاع أن يعرض جزءاً آخر أكثر خطورة بشكل بسيط من التنازل الأول، ثم يشرع من جديد باتباع التسلسل نفسه في تقديم هذا التنازل. وبمجرد استقرار التخفيض المتزامن عند مستوى النزاع يكون بمقدور الطرفين أن يقترحا تنازلات أكبر وأكثر خطورة تعيدهم مجدداً إلى علاقة تفاوضية منتجة.

تحسين دقة الاتصال:

الخطــوة الثانية في تخفيض مســتوى النزاع هي التأكد مــن أن كلا الطرفين يفهمان مواقف كل منهم على نحو دقيق. (لمعالجة أوســع لإجراءات الاتصال في التفاوض، انظر الفصــل الخامس). عندما يصبح النــزاع محتدماً، تتركز جهود الاتصال على التعامل مع العواطــف وتوجيه الهجوم التالي علــى الطرف الآخر، ويقل الاســتماع الفاعل. ويعتقد عندئذ كل طرف بأنه يعرف ما ســوف يقوله الطرف الآخر ولا يعد مهتماً بالســماع أكثر. وأثنــاء التوقــف أو التعثر يصبح الاســتماع محدوداً إلى درجــة أن الأطراف لا تدرك أن مواقفها قد تتضمن جوانب كثيرة مشتركة. أطلق ربوبورت (Rappoprt) على هذا الموقف «عمى التدخل» نظراً لأنه يحد من أو يمنع تطور الثقة بين الطرفين وعملية حل المشكل[٦]. ويمكن استخدام عدد من المداخل لتصحيح هذا الوضع (انظر الإطار رقم ٩-١).

عكس الدور:

على الرغم من أنه غالباً ما يســهل معرفة المنطق والعقلانية والجوانب المشــتركة المحتملــة لدى طرفي النزاع، إلا أن الشــخص عندما يكون طرفاً ثالثــاً محايداً فإنه يصعــب عليه إدراك هذه الأمور. أســلوب عكس الدور يمكن أن يســاعد المتفاوضين لوضع أنفسهم في موقف أو موضع الطرف الآخر والنظر إلى الموضوعات محل النزاع مــن خلال منظوره. فالمدير يمكن أن يأخذ وضع الموظف، والبائع يأخذ وضع العميل، وممثل الشــراء يأخذ وضع المورد. وباســتطاعة المفاوضين أن يلعبوا سيناريوهات في مخيلتهم، أو الطلب من صديق أو زميل للقيام بدور الطرف الآخر وإجراء حوار بينهما، أو حتــى إجراء تبادل في الأدوار بشــكل فاعل على أنه جزء من إجراءات الاســتعداد وفقاً لإستراتيجية أحادية الجانب. وعلى الرغم من أن عكس الدور لن يحيط المفاوض بالكيفية التي يفكر فيها ويشــعر بها الطرف الآخر بشأن الموضوعات التفاوضية، فإن هذا الإجراء قد يقدم اســتدلالات مفيدة ومفاجئة للمفاوض (مثلاً، انظر الإطار ٩-٢ بشأن التعامل مع الردود أو التعليقات الهجومية)[٧].

التخيل:

التخيل، مثل قلب الأدوار، يعتبر وسيلة للحصول على رؤية أو استدلالات عن موقف الطرف الآخر. في عملية التخيل، يطلب من أطراف النزاع القيام بالنشــاطات التالية بشكل منفصل:

١- أن يصفوا كيف ينظرون إلى أنفسهم.

٢- أن يصفوا كيف يبدو لهم الطرف الآخر.

٣- أن يذكروا ما يعتقدونه بشأن الكيفية التي سيصفهم بها الطرف الآخر.

٤- أن يذكروا ما يعتقدونه بشأن الكيفية التي ينظر بها الطرف الآخر لنفسه.

عندئذ يتبادل الأطراف هذه المعلومات بشكل منتظم. وغالباً ما تكشف تصريحات المجموعتين عن اختلافات وعدم تطابق. التخيل عادة ما ينتج نقاشاً حيوياً ومتفاعلاً، حيث إن الأطراف يوضحون ويدعمون ما قالوه أو سمعوه. والنتيجة العامة هي أن الأطراف يدركون أن الكثير من الاختلافات الظاهرة ومناطق الخلاف تكون غير حقيقية، ولذلك فإنهم يبدؤون في فهم تلك الخلافات والاختلافات الحقيقية. يعرض أحد المصادر مثالاً على التخيل في المفاوضات بين عدد من المديرين الإشرافيين الذين اجتمعوا للاتفاق حول هيكل تنظيمي لمنشأة جديدة نتجت عن اندماج منظمتين. كان المديرون من كلا الجانبين في خوف شديد من أن يتم تجاوزهم من قبل الطرف الآخر ومن ثم يخسرون من هذا الاندماج. اقترح المستشار القيام بلقاء افتراضي قبل عقد المفاوضات الحقيقية. هذا الاجتماع أدى إلى تعديل كبير في تصورات كلا الطرفين، وأصبحت بذلك المفاوضات التكاملية الناجحة ممكنة التحقق بين الطرفين[٨].

وعندما يكمل الأطراف قلب الأدوار أو عملية التخيل، فإنهم عادة ينجزون العديد من الأشياء. أولاً، قيامهم بإيضاح وتصحيح المفاهيم والتفسيرات الخاطئة. بالإضافة إلى ذلك، سيكونون قد كشفوا عن مصالح، وأهداف، وأولويات، وكذلك الجوانب المحددة أو المقيدة لكلا الطرفين، والتي يمكن بعد ذلك استخدامها في عملية حل المشكلة. وغالباً ما يكتسب أحد الأطراف تفهماً للاحتياجات الحقيقية للطرف الآخر. وأخيراً، وربما حتى أكثر أهمية، هذه العملية قد توجد نغمة إيجابية للمفاوضات. الأطراف يجدون بأنه يمكنهم جعل احتياجاتهم واهتماماتهم مسموعة وبدون مقاطعة. وهذا يحد من تبني الأسلوب الدفاعي ويحث الأشخاص على الاستماع. غالبية الناس يبدؤون عملية التفاوض بفكرة واضحة عما يحتاجون إليه من الطرف الآخر، وفي هذه المرحلة يعرفون أكثر عما يريده الطرف الآخر منهم. الحل المشترك للمشكلة ينتقل من مجرد فكرة غير قابلة للتحقيق إلى عملية يمكن تحقيقها.

الإطار (٩-١)

الإستراتيجيات اللغوية لتيسير الاتصال

تــرى اللغوية دي بورة تانين (Deborah Tannen) أن الأمريكيين يعيشــون في ثقافة جدلية، إذ إن اللغة المستخدمة في الحديث عن الموضوعات تعكس تفضيل علاقات مناوئة أو مخاصمة. الكلمات التي تختار لوصف التعاملات تحدد منظورهم للخبرة. تبعاً لذلك، عندما يشيرون إلى الخصم في مجادلة ما، فإنهم يصوغون اتصالهم بشكل عدائي ويرجح معه أنه يؤدي إلى تأجيج النزاع.

تقترح تانين (Tannen) التسميات البديلة التالية للتغلب على الثقافة الجدلية:

بدلاً من قول هذا .. .	قل هذا ...
المعركة بين الجنسين	العلاقة بين الرجال والنساء
نقد	تعليق
صراع	نقاش
كلا الطرفين	جميع الأطراف
مجادلة	نقاش
الطرف الآخر	طرف آخر
المجادلة	تقديم البرهان
الجنس المعاكس	الجنس الآخر
الحرب على المخدرات	حل مشكلة المخدرات
المنازعة	التوفيق
مثير للاستفزاز	يعتقد أنه مثير للاستفزاز
مختلف حوله بشدة	مهم جداً
يستقطب	موحد
الصحافة المهاجمة	الصحافة القائمة على الرقابة
المعارضة التلقائية	المعارضة الحقيقية
التركيز على الاختلافات	البحث عن القاعدة المشتركة
كسب الجدال	تفهم وجهة النظر الأخرى
الطرف المقابل	الطرف الآخر
التقرير الاتهامي	تقرير تقصي الحقائق
الثقافة الجدلية	الثقافة الحوارية

المصدر: من دي بوره تانين (Deborah Tannen): «كيف يمكن أن تحيل الجدال إلى حوار.» USA Weekend، ٢٧فبراير – ٣ مارس، ١٩٩٨، ٤-٥.

الإطار (٩-٢)

ماذا قلت؟

إذا كنــت على الجانب المتلقي للتعليقات الهجوميــة في المفاوضات، فإن ردك الأول ربما يكون دفاعياً، أو يتملكك الغضب وعدم الارتياح. ومع ذلك، فإنه بالنسبة للمفاوضات المهمة يوجد هذا الوضع خطورة تتمثل في حرمانك (وكذلك الطرف الآخر) من أي مكاسب مشتركة من التبادل في التعبير الانفعالي، كما أنه ســوف يصرف انتباهك عن الموضوعات التي حضرت من أجلهــا المفاوضات في المقام الأول. أندريا ســينيدر (Andrea Schneider) تقترح بأن خياراتك الأساســية عند مواجهــة تعليقات ذات طابع هجومي تتضمن أولاً محاولة فهم الســبب وراء حدوث هذا الهجوم ومن ثم التقرير بشــأن ما يجب عمله بشــأنه. ولفهم هذا السلوك، هي تقترح أربع خطوات، وهي:

- تحقق من افتراضاتك.
- تحقق من المعلومات التي بنيت عليها افتراضاتك.
- ابحث عن قيم معلومات أخرى حتى (أو على وجه الخصوص) إذا ما كانت هذه المعلومات تميل إلى أنها لا تؤيد أو تؤكد افتراضاتك.
- قيم ووازن افتراضاتك، بالقدر المناسب.

وعندما تبدو افتراضاتك صحيحة وملائمة، عند ذلك قرر ما إذا كنت ستتعامل مع هذا السلوك بأحد الأساليب التالية:

- تجاهل السلوك (تصرف وكأن هذا السلوك لم يحدث).
- مواجهته (هاجم الطرف الآخر: مثل القول بأن هذا السلوك عنصري أو بأنه سلوك صبياني).
- غير مسار الموضوع (تفهمه وواصل التفاوض - واستخدام أسلوب الطرافة غالباً ما يساعد هنا).
- تناوله بالحديث (تحدث مع الطرف الآخر عن هدفه من كونه متهجماً، وردك على هذا الهجوم).

المصدر: متبنى من أي كي ســينيدر (A. K. Schneider)، «الردود الفاعلة للتعليقات الهجومية»، مجلة المفاوضات ١٠ ، ١٩٩٤ ، ١٠٧-١٥.

التحكم في الموضوعات:

الصعوبة الرئيســية الثالثة التي تمنع الأطراف من الوصول إلى اتفاق هي أنه كلما زادت حــدة النزاع، زاد حجم وعــدد الموضوعات محل التفاوض. وكلما زاد الاحتقان، زادت هذه الموضوعات كما تتراكم كرة الثلج، أجزاء وجوانب الموضوعات الأخرى تتراكم لتكون مجموعة كبيرة من المسائل غير المنتظمة يصعب التعامل معها. فعلى الرغم من أن الخلافات الصغيرة يمكن التعامل معها بشــكل مرضٍ كل على حدة، فإن الخلافات الكبيرة تصبح غير سهلة الانقياد وأقل قابلية للحلول السهلة. لذلك فالمشكلة بالنسبة

للمتفاوضين في الصراع المتأجج، هي تطوير إستراتيجيات للتحكم في زيادة الموضوعات وتحديد نطاق المفاوضات في أجزاء يمكن التعامل معها.

التقسيم أو التفتيت هو أحد الوسائل التي يمكن استخدامها للتحكم في الموضوع، ويتضمن تقسيم الخلاف الكبير إلى أجزاء أصغر. وفقاً لفشر، (Fisher) التفتيت قد يتضمن العديد من التصرفات: تقليل عدد الأطراف على كل جانب من الجوانب، التحكم في عدد المسائل الموضوعية محل البحث، تحديد الموضوعات بعبارات محددة بدلاً من نصوص عامة، تقييد السوابق الإجرائية والموضوعية ذات العلاقة، والبحث عن طرق لتصغير وتفتيت الموضوعات الكبيرة، وعدم جعل الموضوعات ذات صبغة شخصية، أي فصل الموضوعات عن الأطراف التي تؤيدها. وسوف نتناول كل واحد من هذه المداخل بشيء من التفصيل فيما يلي[٩]:

١- **قلل عدد الأطراف على كل جانب:** عند وجود تعثر، يسعى كلا الطرفين إلى بناء تحالفات لتقوية مواقفهم أو من أجل إدخال من يمثلونهم في المفاوضات، إما من خلال زيادة عدد الأطراف في التفاوض أو بإحضار مزيد من القوة إلى طاولة المفاوضات. يحضر غالباً الأطراف الإضافيون، مثل المحامين والخبراء أو الأطراف ذوي السلطة الرسمية، إلى المفاوضات من أجل المعلومات أو القوة التي يمكن أن يقدموها. ونظراً لأن العدد المرتفع من الأطرف على طاولة المفاوضات يمكن أن يزيد بشكل واضح مستوى تعقيد المفاوضات (زيادة عدد الأطرف يساوي وجهات نظر أكثر بشأن الموضوعات، مزيداً من الوقت للاستماع لكل طرف، وفرص أكثر للاختلاف، وغير ذلك)، فإن القواعد الرئيسية للتفاوض يجب أن توفر طرقاً لتحديد عدد الأشخاص الذين يمكن إضافتهم. وإحدى الطرق للتحكم في تعثر المفاوضات تقليل عدد المشاركين. فوجود عدد أقل من المشاركين، أو حتى حصر النقاش بين شخصين فقط، سوف يعزز فرص الوصول إلى تسوية.

٢- **التحكم في عدد المسائل الموضوعية محل البحث:** إحدى الوسائل لتفتيت الخلاف هي الحفاظ على عدد قليل من الموضوعات بشكل يتيح التعامل معها. فعندما ينمو الخلاف إلى درجة الاحتقان، فإن حجم وعدد الموضوعات يتعاظم. بعض المفاوضات تزداد حدة إلى درجة أنه يصبح هناك عدد كبير جداً من المسائل بحيث يصعب التعامل معها بشكل بناء. وفي ذات الوقت، فإن ما يسبب المشاكل أيضاً قصر المفاوضات على عدد محدود جداً من الموضوعات. المفاوضات ذات الموضوع الواحد غالباً ما تكون صعبة الإدارة لأنها تقود إلى الاجتذاب نحو اتباع

نمط تفاوضي مبني على تحقيق الكسب على حساب خسارة الطرف الآخر. وفي مثل هذه الحالات، غالباً ما يكون زيادة عدد المسائل أمراً مرغوباً فيه حتى يكون باستطاعة الأطراف النظر إلى أنهم حققوا بعض المكاسب وأنهم توصلوا إلى حل تكاملي. ويمكن زيادة عدد المسائل من خلال تحديد موضوع التفاوض على نحو واسع بشكل كاف بحيث يمكن للحل أن يعود بالنفع على كلا الطرفين، أو من خلال ضم الموضوع إلى موضوع آخر بحيث يتمكن كل طرف من تحقيق تسوية مبتغاة على الأقل في أحد هذه الموضوعات. (ناقشنا تحديد مكونات التفاوض، وجمع وترتيب المسائل، وابتكار الخيارات في الفصول الثاني والثالث والرابع)

٣- **ذكر الموضوعات بعبارات محددة بدلاً من ذكرها كمبادئ عامة:** يصبح من الصعب التحكم في الموضوعات التفاوض عندما يتم التعامل مع الأحداث والمسائل باعتبارها مبادئ عامة. الخلافات الصغيرة يمكن أن تصبح بسرعة خلافات صعبة إذا لم يتم العمل على حلها باعتبارها أمراً أو حالة معزولة، بل بالعمل على إيجاد حل لها يتوافق مع سياسة أو مبدأ عام. المفاوضون ربما ينظرون إلى أن أي انحراف أو ميلان من السياسة العامة على أنه يشكل تهديداً لهذه السياسة أو ذلك المبدأ. ونظراً لأن تغيير السياسة العامة يكون أكثر صعوبة من تقديم تنازل بشأن مسألة واحدة، فإن المفاوضات قد تصبح كثيرة المشاكل بشكل سريع. مثلاً، الموظفة تحتاج إلى أخذ طفلها إلى الطبيب أثناء ساعات العمل، وتطلب إذناً من الشركة التي تعمل بها. فإذا لم يكن لدى الشركة سياسة تسمح للموظفين باستقطاع وقت من عملهم لهذا السبب، فسوف يخطرها المسئول المشرف عليها بأن عليها أن تأخذ إجازة مرضية أو إجازة بدلاً من ذلك. «إن المسألة مسألة مبدأ»، هذا ما يؤكده المشرف. اللجوء إلى مناقشة المبدأ أو السياسة غالباً ما يكون دفاعاً إستراتيجياً من قبل الأطراف ذات القوة الأكثر ضد أي تغيير في الوضع القائم، ومع ذلك كلما طالت مدة النقاش وكان النقاش على مستوى السياسة والمبادئ، قلت احتمالات حل النزاع بشكل ناجح.

وهناك بالتأكيد أوقات يكون فيها من الملائم النظر إلى حادثة واحدة على أنها مؤشر على مبدأ أو سياسة جديدة. وعندما يكون الحال كذلك، يجب تنظيم المفاوضات بشكل خاص لتناول هذه السياسة أو المبدأ. في أوقات كثيرة، يتردد الأشخاص في تناول المبادئ نظراً لأنهم يدركون بأن التفاوض حول المبادئ صعب ويستغرق وقتاً طويلاً. مع ذلك، فإن محاولة مناقشة موضوع محدد حينما يتوجب أن تتناول المفاوضات

مبادئ أوســع وأشمل ربما ينتج فقط إحباط وشــعور بعدم الجدوى. وعندما يحدث ذلك، فإنه من الحكمة مواجهة الأمر وإثارة الموضوع بشــكل مباشر. هناك على الأقل إستراتيجيتان يمكن استخدامهما لتحقيق ذلك:

- تحقق من حاجة الموضوع إلى الدراسة أو تناوله من حيث المبدأ أو السياسة. ابحث عــن الرابط بين الموضوع المحدد وبين السياســة أو المبدأ الأكثــر عمومية. فإذا لم يكن هناك أي رابط، وأحد الأطراف يريد مناقشــة الموضوع على مســتوى المبدأ أو السياســة العامة، اقترح بأن يتم التعامل مع الموضوع المحدد والمباشر بشكل منفصل عن المبدأ العام أو السياسة العامة ذات العلاقة. وإذا كان هناك حاجة، فإن الأطراف قد يتفقون على حل الموضوع المحدد في هذه المرة، بدون الاعتماد على الكيفية التي سوف تحدد بها السياسة العامة لاحقاً.
- أكد أن الاســتثناءات يمكن إجراؤها على جميع السياسات، وأن السياسات والمبادئ يمكــن المحافظة عليها حتى يتــم الاتفاق على الحياد عن تلك السياســات والمبادئ نتيجة لظروف اســتثنائية خاصة. وقد يكون لدى الأطراف الاستعداد للاتفاق على اعتبار هذه الحالة من ضمن الحالات الاستثنائية.

٤- **تقييد السوابق الإجرائية والموضوعية ذات العلاقة:** نوع آخر من تضخيم الموضوعات يحدث عندما يتعامل الأطراف مع التنازلات بشأن مسألة واحدة على أنه مخالفة لبعــض الســوابق الإجرائية والموضوعيــة. وعندما تكون ســابقة موضوعية هي المعنية، فإن أحد الأطراف ربما يلمح إلى أن تنازله عن مســألة ما في هذا الوقت يجعله عرضة لتقديم تنازل عن ذات المســألة أو مســألة شبيهة لها في المستقبل. وللعــودة إلى مثالنا الســابق، ربما يجــادل المدير بأنه في حالة ســماحه في هذه الحالة للموظفة بالغياب، عندما لا توجد سياســة في هذا الشــأن، فسوف يكون ملزماً بالسماح لأي موظف آخر بالتغيب بناءً على ذات السبب. الاعتقاد في قوة السوابق يتصف بالقوة. والطرف القوي، الذي يؤيد السابقة، يعتقد بأنه في حالة موافقته على هذا الطلب، فلن تكون هناك نهاية لعدد الطلبات التي ســوف تقدم له في المســتقبل. وعلى النقيض من ذلك، الســوابق الإجرائية تكون معنية عندما يتفق الأطراف على اتباع إجراءات لم يتبعوها سابقاً. وفي مثال العلاقة الوظيفية السابق نفسه، المدير ربما لا يريد منح الموظفة عذراً للغياب، نظراً لأن الموظفة لم تقدم ما يثبت بأنها فعلاً ســوف تأخذ طفلهــا إلى الطبيب. ولذلك فإن الطرفين

يتفقان على أن الموظفة سوف تقدم دليلاً على أنها فعلاً قامت بأخذ طفلها إلى الطبيب عند عودتها إلى العمل.

المسائل المتعلقة بالسوابق يصعب التحكم فيها مثلها في ذلك مثل المسائل المتعلقة بالمبادئ. مرة أخرى، المفاوض الذي يسعى إلى تحريك المفاوضات نحو تخفيض مستوى الخلاف وإلى الوصول إلى اتفاق يجب أن يسعى إلى منع الموضوعات الفردية من أن تحول إلى أمور رئيسة متعلقة بالسوابق. تركيز المحادثات على الموضوع الرئيسي والإصرار في الحوار على أن تقديم تنازلات بشأنه في هذا الوقت لا يعني بالضرورة أنه يفرض أو ينتج سابقة موضوعية أو إجرائية للمستقبل.

٥- **البحث عن طرق لتفتيت الموضوعات الكبيرة:** أطلق عليه فشر (Fisher) عبارة: «أساليب السجق»، أي تقطيع الموضوعات الكبيرة إلى أجزاء صغيرة، مثل عمل شرائح السجق. الموضوعات التي يمكن التعبير عنها أو بيانها من خلال معايير كمية قابلة للقياس وتعتبر سهلة التقسيم. مثلاً، مطالبات التعويض يمكن تقسيمها إلى مبالغ صغيرة مقابل كل ساعة، وتسعيرة الإيجار يمكن تخفيضها إلى عدد من الدولارات لكل قدم مربعة. وعند العمل على تفتيت المسائل المتعلقة بالمبادئ والسياسات، قد يستخدم الأطراف المدلول الزمني (مثلاً متى يكون المبدأ مطبقاً والمدة التي سيستغرقها تطبيقه) وسيلة لتجزئة الموضوع، أو تغيير عدد الطرق التي يمكن من خلالها تطبيقه. مثلاً، الشركة يمكن أن تستحدث إجازة عائلية طارئة تسمح للموظفين بأن يتركوا الشركة مدة لا تزيد عن ثلاث ساعات، ومرة واحدة في الشهر فقط، وذلك في حالة مرض أحد أفراد أسرة الموظف.

٦- **عدم جعل الموضوعات ذات صبغة شخصية:** ويكون ذلك بالفصل بين الموضوعات والأطراف التي تتمسك بها. تميل المساومة المبنية على الموقف نحو خلق خلاف حول المسائل وزيادة التوتر في العلاقة بين المتفاوضين ويصبح الأشخاص معروفين من خلال مواقفهم بشأن الموضوعات، والعكس صحيح أيضاً، حيث تكون المواقف مرتبطة بأشخاص معينين. المفاوضات الفعالة تتطلب فصل الموضوعات عن الأطراف، ليس فقط من خلال العمل على إيجاد علاقة منتجة بين الأطراف (وترك الموضوع محل الخلاف فقط)، ولكن أيضاً من خلال محاولة حل المسائل الخلافية بطريقة عادلة ومحايدة، وذلك بصرف النظر عن الأطراف التي تتمسك بمواقف متعارضة. تعتبر المفاوضات التكاملية الفعالة صعبة المراس على المشكلة التفاوضية لكنها على العكس من ذلك تكون ناعمة ومريحة للأشخاص المتفاوضين[١٠].

إيجاد أرضية مشتركة:

كما بينا سابقاً، تميل الأطراف في الخلاف المتأجج نحو تضخيم الاختلافات وتحجيم الجوانب المتماثلة[11]. وقد تتجه الأطراف إلى النظر إلى أنفسهم على أنهم أصبحوا في مسافة أبعد بصورة أكبر وأن لديهم عناصر مشتركة أقل مما هو في حقيقة الأمر. لذلك، فإن التصرف الرابع الرئيس الذي يمكن للأطراف اتخاذه لتخفيض مستوى النزاع هو إيجاد أرضية مشتركة والتركيز على الأهداف المشتركة. هناك عدة مداخل ممكنة منها إيجاد أهداف مشتركة مهمة، أو التحالف ضد عدو مشترك، أو الاتفاق على اتباع إجراء مشترك، أو إيجاد إطار مشترك لتناول موضوع النزاع. وكما أوضحنا في الفصل الثاني، هذه المداخل يمكن النظر إليها على أنها جهود لإعادة تأطير المشكلة بعيداً عن التركيز على الاختلافات ونحو التركيز على الجوانب المشتركة. وبمجرد أن تحدث عملية إعادة التأطير، يصبح من الممكن استخدام عدد أقل من الأساليب التوزيعية في التفاوض، ومن ذلك التحرك من استخدام أسلوب توزيعي بحت إلى أسلوب يسمح باستخدام خليط من الإستراتيجيات التوزيعية والتكاملية.

الأهداف العليا:

الأهداف العليا هي أهداف مشتركة، يرغب كلا الطرفين في تحقيقها، وعلى الطرفين التعاون من أجل تحقيقها. في الشركة، على سبيل المثال، يمارس الأشخاص أعمالاً مختلفة، لكن مع ذلك يجب أن يعملوا معاً (مثلاً التسويق، والتصنيع، والتوزيع)، كما يكون لديهم أهداف مختلفة ومع ذلك يتحتم عليهم العمل معاً، وإلا فإن الشركة لن تستطيع البقاء. في المجلس المحلي للمدينة قد لا يتفق الأعضاء بشأن طرق إنفاق الموارد المالية المحدودة لتطوير المجتمع، ومع ذلك قد يتفق الطرفان على كتابة مشروع منحة مشترك يوفر مالاً كافياً لتحقيق جميع الأهداف. ومن ناحية أخرى، قد يحتدم الخلاف بين اثنين من المستثمرين على كيفية حل مشكلة تصميم صناعي لمنتج جديد، ولكن إذا تقاسما الهدف المشترك لحل المشكلة في وقت مناسب حتى يمكن تقديم مشروعهم إلى رجال أعمال ومستثمرين مهمين قد يمولون التصميم، قد يحسنا الفرصة في إيجاد حل.

الأعداء المشتركون:

العدو المشترك يمثل نموذجاً سلبياً لهدف مشترك مهم. الأطراف يجدون من خلاله محفزاً جديداً لحل خلافاتهم لتجنب تدخل طرف ثالث، أو لجمع مصادرهم

المتاحة لهزيمة عدو مشترك. وبهدف إقناع الطرف الآخر، يلجأ القادة السياسيون عادة إلى إدخال أعداء خارجيين (مثل الحزب السياسي الآخر) من أجل توحيد صفوف من يمثلونهم في مواجهة ذلك العدو المشترك. وقد تعلم المديرون الذين بينهم نزاع بأنهم إذا لم يحلوا خلافاتهم بأنفسهم، فإن هناك أحداً ما (مثل الرئيس) سوف يتخذ القرار بدلاً عنهم. وربما يتصرف الاتحاد العمالي والإدارة على نحو أكثر تعاوناً عندما يكونون مهددين بإجراء تحكيم إلزامي، أو بانخفاض الحصة السوقية للشركة، أو المنافسة الأجنبية، أو التدخل الحكومي.

التطلعات المشتركة:

لقد بينا سابقاً في هذا الفصل بأن الأطراف يمكنها التحكم في المحتوى الاجتماعي من خلال إيجاد قواعد أساسية مشتركة تحكم النزاع بينها. مع ذلك يتم غالباً عرض القواعد الأساسية على نحو سيئ ويتم التعامل معها على نحو غير صحيح، والجهود التي تبذل لاستخدام تلك القواعد ومراعاتها تصبح جزءاً من النزاع بدلاً من كونها إجراء فعال لإدارته. على سبيل المثال، القواعد الأساسية غالباً ما تعرض بطريقة توجيهية، وأن تكون قواعد رسمية، ومقيدة، وتركز على المنع، إذ إنها تسعى إلى منع الأشخاص من القيام بأشياء خاطئة بدلاً من تشجيعهم على القيام بالأشياء الصحيحة. كما أن تلك القواعد لا يتم تطبيقها بشكل منتظم، والتجاوزات التي تحدث لها يتم التعامل معها بشكل عشوائي، ولا يوجد إجراء متفق عليه لمراجعة وتعديل تلك القواعد الأساسية. نتيجة لذلك، فإن الإجراء الأكثر فعالية هو التحرك من مستوى القواعد الأساسية إلى مستوى أعلى يتمثل في إجراء يعنى بصورة رئيسة بإيجاد تطلعات مشتركة. وعملية إيجاد تطلعات مشتركة أو متقاسمة، هي إجراء يبين الكيفية التي يتحرك بها الأطراف إلى الأمام، وتسمى «إيجاد عهد جماعي»[١٢].

العهد الجماعي هو إجراء للتعامل مع النزاعات، وإدارة التطلعات، وإيجاد قواعد أساسية، وغير ذلك من أجل تحريك الجميع إلى مستوى أعلى في المفاوضات. هناك ستة عناصر رئيسة لهذه العملية:

١- إيجاد الحاجة لخلق التطلعات المشتركة.

٢- تعليم وتحفيز الأشخاص لإيجاد عهد جديد يتفق الجميع على اتباعه.

٣- البدء في تصور النتائج المرغوب فيها للمستقبل، ثم تطوير القواعد الأساسية التي تسمح للجميع بالوصول إلى ذلك المستقبل.

٤- تحفيز المشاركة الكاملة بإعطاء كل شخص صوتاً في هذه العملية.

٥- الشعور بالمسئولية وذلك باحترام الاتفاقات الواردة في العهد الجديد.

٦- تقييم، وتعديل، وتحديث، وتأكيد الالتزام بتلك المبادئ الجديدة بالقدر الضروري[١٣].

جميع الخطوات السابقة يجب القيام بها من أجل إيجاد عهد جديد للعمل بطريقة تؤدي إلى تيسير الاتفاق بدلاً من حرفه عن مساره أو الوقوف حجر عثرة في طريقه.

التعامل مع قيود الوقت والمواعيد النهائية:

يعتبر الوقت مصدراً للقوة والتفوق في العديد من المفاوضات (انظر الفصل السادس)، ويمكن أن يكون أيضاً عائقاً للمفاوضات التكاملية. يرى أحد المؤلفين أن الوقت والتوقيت تعتبر جوانب مهمة للعملية الجماعية الفاعلة. ليس لأنه يتوجب على الأطراف السعي إلى الاتفاق على جدول للوقت بل يتوجب أيضاً عليه إدراك ضغط الوقت الذي يسببه قرب انتهاء المهلة أو الموعد المحدد، وأي مسائل موضوعية تبقى دون حل قد تظهر على السطح، وتغير موقف أحد أو كلا الطرفين ليصبح تنافسياً بصورة أكبر، ويتبنى عقلية أو منهجية أقل تعاوناً[١٤].

- أجر تشخيص عميق ومنفتح للمشكلة وأصدر خطوات محددة للتعرف على بواعث الطرفين.

- تناول وحدد المدى الممكن، المسائل التوزيعية الواضحة، وقم بذلك مبكراً بوقت كاف بحيث لا تؤخر هذه المسائل الإجراءات التعاونية أو تحرفها عن مسارها عند قرب وقت انتهاء المفاوضات.

- كن كريماً عند تقدير الوقت اللازم لإتمام المفاوضات، معطياً مساحة أوسع من الوقت الإضافي للتعامل مع الموضوعات الصعبة أو المترابطة.

- راع المواعيد النهائية المبدئية، وفقاً لما هي عليه، محتفظاً بالحق (إن لم يكن الالتزام) بقياس مستوى التقدم المحقق بالمقارنة مع الوقت الممنوح، وكن مستعداً لأن يحتفظ الأطراف بالتسويات المبدئية مدة من الزمن قبل إتمام الاتفاق النهائي.

- كن مستعداً للأخذ بالاعتبار احتمال مد أجل إنهاء المفاوضات الذي تم تحديده عند بدء التفاوض. فإذا كان الأجل غير قابل للتعديل، امنح مزيداً من الاهتمام للتوقيت، وسرعة الإنجاز، ومقارنة الإنجاز بالوقت المخصص.

إعادة تأطير نظرة الأطراف بعضهم تجاه بعض:

ناقشنا سابقاً قوة التأطير في تكوين الكيفية أو الطريقة التي ينظر الأطراف من خلالها إلى بعض، ونظرتهم إلى المسائل محل التفاوض، وعملية إدارة الخلاف بينهم. على سبيل المثال يطرح لوسكي، وغراي، وإليوت (Lewicki, Gray, and Elliiott) العديد من الأمثلة التفصيلية عن الكيفية التي تحدد بها (أو لا تحدد بها) الأطر التي ينظر بها الأطراف إلى الخلافات البيئية الصعبة الحل والإجراءات المتاحة لحلها[١٥]. وباختبار عدد من المداخل التي يمكن من خلالها إعادة تحديد أطر النزاعات، يرى لوسكي وآخرون (Lewicki et al.) أن على الأطراف التعبير عن وجهة نظرهم بشأن النزاع. واتخاذ وجهة النظر هذه يتطلب الابتعاد عن المفاوضات، والنظر إليها والتفكير بها بطريقة تسمح للأطراف بإدراك أن هناك أكثر من طريقة يمكن من خلالها النظر إلى الطرف الآخر، وإلى الموضوع محل التفاوض، والإجراءات التي يمكن اتباعها لحله[١٦]. وتفترض العديد من الإجراءات التي وصفناها في هذا الفصل أن باستطاعة الأطراف اتخاذ وجهة نظر خاصة بهم دون حاجة لتدخل من الغير.

بناء إطار عمل تكاملي:

على الرغم من أن التطبيق المتقن للعملية التكاملية غالباً ما يستغرق وقتاً طويلاً (كما هو مبين في الفصل الرابع) إلا أنه ينتج حلولاً دائمة للمشاكل الصعبة والمعقدة. وفقاً لمدلولات نموذج الاهتمامات الثنائية (الفصل الأول)، يلتزم كلا الطرفين بالسعي لتحقيق مصالحه الذاتية ومصالح الطرف الآخر، فكل طرف يريد أن يضمن الوصول إلى اتفاقية موضوعية تحقق الكسب للطرفين، بالإضافة إلى تعزيز العلاقة المستقبلية بينهما. كيف تستطيع الأطراف بناء إطار عمل تكاملي لتعظيم قدرتهما على تحقيق اتفاق مقبول؟

تعتبر الأطر التكاملية وسائل لتحديد المسائل المساعدة في إيجاد منظور مشترك من خلاله تبدو المواقف الأولية أكثر توافقاً. وبتحديد المسائل محل التفاوض من خلال المواقف (مثل القول بأن موقفي من المسألة هو كذا)، تتجه الأطرف بسهولة إلى تعقيد الأمر من خلال تحديد نقطة معينة وبعد ذلك رفض التخلي عنها. وعلى الأطراف لتحقيق تحرك، إيجاد طرق لإعادة تعريف أو تحديد النزاع بحيث يمكنها اكتشاف المصالح المشتركة[١٧]. تذكر المثال التقليدي في الفصل الرابع. حيث يظهر رجلان يتجادلان في مكتبة حول ما إذا كانت النافذة يجب فتحها أو إغلاقها. إنهما

يتشـــاحنان بشأن مقدار ترك النافذة مفتوحة. وتدخل موظفة المكتبة، وتسأل أحدهم عن سبب رغبته في ترك النافذة مفتوحة، ويجيب بأنه يريد هواءً نقياً. وتسأل الآخر عن السبب في رغبته في إغلاقها، ويجيبها بأنه يرغب تجنب تيار الهواء. لذلك تذهب إلى الغرفة الأخرى وتفتح النافذة، محققة بذلك رغبة كلا الطرفين[١٨].

هناك أربعة مداخل نحو تهيئة المفاوضات الصعبة لتصبح عملية أكثر تكاملية وهي بناء الثقة، وتدريب الأطراف، والبحث عن حلول ذات معنى، وإيجاد بدائل إبداعية.

١- **بناء الثقة:** العلاقات التفاوضية القوية والبناءة تكون في العادة متزامنة مع توافر شروط زيادة الثقة (وتتمثل صفاتها في الأمل، والمصداقية، والثقة، والتأكد، والمبادرة) وانخفاض عدم الثقة (وتتمثل صفاتها في غياب التخوف والتشكك والتشاؤم) ويكون ذلك مترافقاً مع حذر منخفض وسلوك رقابي منخفض بين الأطراف[١٩]. الاعتماد التبادلي الصحي الذي يتصف إما بالثقة القوية أو بانخفاض مســتوى عدم الثقة وإما بالتعامل الفعال مع أي حالة عدم ثقة قد تبرز أثناء التفاوض، من المرجح أنه يدعم الســعي نحو تحقيق فرص مشتركة مفيدة. التعاون النموذجي المتضمن ثقة مرتفعة وعدم ثقة منخفض يشــير إلى توقعات كل طرف بأن يكون الطرف الآخر متعاوناً، ويمكن توقع ما يريده، وأنه سيلتزم بإيجاد حل للمشكلة[٢٠].

٢- **تدريـب الأطراف على المفاوضات التكاملية وعلى الأسـلوب التكاملي لحل المشـكلة:** أوضحت إحدى الدراسات الكيفية التي يتم بها توظيف المفاوضات في إجراء تكاملي لحل المشــكلة، الهدف من ذلك تحويل العلاقة بين الأطراف من خلال تطوير اتفاق يتناول الاحتياجات والمخاوف الرئيســة لكلا الطرفين على أســاس تبادلي. هناك أربعة مكونات للمفاوضات وهي تعريف وتحليل المشكلة، والتأطير المشترك للأفكار الخاصــة بالحل، والتأثير على الطرف الآخر، وإيجاد بيئة سياســية داعمة، وهذه المكونــات يمكن أن تقود إلى توصيفات محددة لكل مكــون منها[٢١]. أدى التدريب على الأســلوب التكاملي لحل المشــكلة (بالمقارنة مع النمــاذج التفاوضية التكاملية والتوزيعية) إلى أن يصبح الطلاب العرب واليهود أقل تشاؤماً بشأن خلافهم العرقي وأظهروا تغيراً إيجابياً في تصرفهم نحو أعضاء المجموعة الأخرى[٢٢].

٣- **البحث عن حلول ذات معنى:** عندما يتفاوض الأطراف حول كلمات وأفكار معينة، مثل لغة العقد، السياسة المتبعة، أو إنشاء مذكرة اتفاقية، فإن المفاوضات قد تصل إلى طريق مســدود بسبب كلمات أو جمل أو تعبيرات رئيسة. وفي بعض الحيان،

هذه النقاشـــات يمكن أن تقل أهميتها إلى درجة اعتبارها مجرد اختلافات لغوية، ومع ذلك فإن تحديد الكلمات المستخدمة بالنسبة للأطراف ذوي العلاقة مهم في كل من المعنى والمقصد. فاكتشـــاف كيفيـــة إعطاء الأطراف معاني مختلفة لبعض الكلمات أو اكتشـــاف لغة يمكن أن تســـتوعب متطلبات كلا الطرفين، يعتبر بديلاً آخر للوصول إلـــى إطار عمل تكاملي. ويمكن الرجوع إلى الفصل الرابع للاطلاع على معالجة أكثر دقة لعملية بناء حل تكاملي.

٤- **إيجاد بدائل إبداعية:** بالنســـبة للعديد من المفاوضين، النصيحة الفرضية لإيجاد القيمة (انظر الفصل الرابع) ســـهلة القول لكنها صعبة التحقيق. وربما أن جزءاً مـــن الصعوبة يكمن في الميل نحو النظر إلى جميع أو أغلب المفاوضات من منظور تنافســـي يتمثل فيه تحقيق الكسب أو الخســـارة، فكسب أحد الطرفين يكون على حســـاب خســـارة الآخر. هذا التصور يقود إلى الافتراض اللاشعوري بأن كسب المنافســـة الموضوعيـــة هو كل ما يهـــم في الأمر. وحتى عندما يكـــون التعاون هو الإســـتراتيجية الملائمة، قـــد يكون من الصعب جداً على المفاوض أن يقنع نفســـه والطـــرف الآخر على العمل لإيجاد إجراءات إبداعية ضرورية لتحقيق نتائج مبنية على التعاون. الشخص يحتاج إلى إيجاد بدائل إبداعية، حيث يعني الإبداع «العملية التي يمكن مـــن خلالها تطوير نتائج جديدة غير مألوفـــة وتعتبر مقبولة وملائمة لمتلقـــين معينين»[٢٣]. الرغبة المتأصلة والطويلـــة في التفكير على نحو إبداعي تعد دليلاً على سعة وعمق هذه المشكلة[٢٤].

دعم جاذبية الخيارات للطرف الآخر:

الأسلوب الآخر الذي للأطراف استخدامه لزيادة احتمالية الوصول إلى اتفاق يتمثل في جعل رغباتهم والمســـائل المفضلة لديهم تبـــدو أكثر قبولاً لدى الطرف الآخر. لقد لاحظنا أنه إذا زادت حدة الخلاف، فإن الأطراف ربما يتمسكون بموقف متشدد بشأن الموضوع. فإذا لم يستجب الطرف الآخر بسرعة مع موقف المفاوض أو سياسته، فإن توجه المفاوض ســـيكون نحو زيادة المطالب أو زيادة حجم التهديدات لعدم الاستجابة. هذه التصرفات تجعل التعثر قابلاً للتحقيق بصورة أكبر.

يشير روجر فشر (Roger Fisher) إلى أن أغلب أوضاع التأثير قد تتصف بمطالب (ماذا تريد) وعروض وتهديدات (التبعات المترتبة على الاســـتجابة أو عدم الاستجابة للمطالب)[٢٥]. الأسئلة المتعلقة (بم وماذا ومتى ولماذا) لعملية التأثير مبينة في الجدول

(٩-١). ويرى فشر (Fisher) أن الأطراف في أغلب الأوضاع التفاوضية ينزعون إلى التركيز على المطالب والتهديد. وبدلاً من ذلك، يتوجب على المفاوضين أن يوجهوا جهودهم إلى السؤال التالي: كيف يمكننا أن نجعل الطرف الآخر يختار أمراً هو الأفضل بالنسبة لنا، مع الأخذ بالاعتبار أن مصالحنا مختلفة؟ هذا المدخل يتمثل بصفة رئيسة بالتركيز على مصالح الطرف الآخر بدلاً من المصالح الذاتية للمفاوض. على سبيل المثال، أسلوب قلب الأدوار يتطلب من المفاوضين التركيز بصورة أقل على مواقفهم والتركيز أكثر على فهم وتناول احتياجات الطرف الآخر. بالإضافة إلى ذلك، بمجرد تفهم هذه الاحتياجات يجب أن تستمر الجهود في التحرك نحو الطرف الآخر، بدلاً من جعل الطرف الآخر يأتي إليك. وهذا يمكن تحقيقه في أغلب الحالات ببذل الجهود بدلاً من تقديم المطالب والتهديدات. ويقترح فشر (Fisher) العديد من الإستراتيجيات البديلة:

امنح الطرف الآخر مقترحاً مقبولاً: بدلاً من أن يركز المفاوض على الموقف الخاص به وترك الطرف الآخر يقترح البدائل التي يمكن أن يقبل بها أو يرفضها، يتوجب عليه أن يوجه جهوده نحو فهم احتياجات الطرف الآخر وتصميم مقترح يحقق تلك الاحتياجات. يطلق فشر (Fisher)على هذا بالمقترح المقبول، وهو الذي تكون الإجابة عنه فقط بعبارة «نعم إنه مقبول».

اطلب قراراً مختلفاً: بدلاً من جعل المطالب أكثر عمومية حتى تتوافق مع سياستهم، على المفاوضين السعي إلى جعل المطالب أكثر تحديداً. يتوجب على المفاوضين تحديد ماهية العناصر المحددة من مطالبهم التي تعتبر أكثر ملاءمة أو قبولاً من قبل الطرف الآخر أو تعتبر أكثر عدائية بالنسبة له، وبعد ذلك استخدام هذه المعلومات لإعادة صياغة مطالبهم. ويصر فشر (Fisher) على أنه نتيجة لذلك يجب طلب قرار مختلف من الطرف الآخر. وقد يقوم المفاوض بإعادة تكوين مطالبه أو إعادة جمعها أو ترتيبها أو صياغتها، كما أنه قد يقوم بتفتيتها أو فصلها أو تقسيمها أو جعلها أكثر تحديداً[٢٦].

اجعل العرض أكثر جاذبية بدلاً من زيادة حدة التهديد: بمقدور المفاوضين أيضاً أن يجعلوا الخيارات أكثر قبولاً وجاذبية من خلال زيادة جاذبيتها للقبول بها. مرة أخرى، هذا يتعلق بجعل التركيز ينصب على النواحي الإيجابية بدلاً من السلبية. باللغة التقليدية لأسلوب الجزرة والعصا لتحفيز الموظفين، هذا المدخل يجب أن يجعل الجزرة أكثر جاذبية بدلاً من جعل العصا أكثر غلظة. الوعود والعروض يمكن أن تصبح

أكثـــر جاذبية بعدة طـــرق، منها تعظيم أو زيادة المكونـــات الإيجابية وتحجيم الجوانب السـلبية، أو بيان الكيفية التي يحقق بها العـــرض احتياجات الطرف الآخر، أو تقليل سـلبيات قبول العرض، أو جعل العروض أكثر مصداقية (مثلاً التأكيد على أنك سوف تفعـل ما وعدت بالقيام به)، أو وضع حد زمنـــي للعروض المقدمة بحيث ينتهي الوقت في حالة عدم قبول الطرف الآخر بها بسرعة.

الجدول رقم (٩-١) متغيرات الطلب لفشر (Fisher)

طبيعة السؤال	القرار (القرار الذي ترغب فيه)	العرض (تبعات اتخاذ القرار)	التهديد (آثار عدم اتخاذ القرار)
من؟	من الذي سيتخذ القرار؟	من الذي سيستفيد في حالة اتخاذ القرار؟	من الذي سيتضرر في حال عدم اتخاذ القرار؟
ماذا؟	بالتحديـد، مـا هـو القرار المفضل؟	فـي حالة اتخـاذ القرار، ما الفوائد والتكاليف التي يمكن توقعها؟	في حالة عدم اتخاذ القرار، ما المخاطر والمنافع المحتملة التي يمكن توقعها؟
متى؟	فـي أي وقـت يجـب اتخاذ القرار؟	مـا الفائـدة، إذا كان هناك فائدة، من جعل اتخاذ القرار يحدث؟	ما السرعة التي سيشعر فيها بآثار عدم اتخاذ القرار؟
لماذا؟	ما الذي يجعل هـذا القرار صحيحاً وملائماً وقانونياً؟	ما الـذي يجعل هذه التبعات عادلة ومشروعة؟	ما الـذي يجعل هذه التبعات عادلة ومشروعة؟
كل خاصية من المشـكلة المؤثرة يمكن وضعها في مكان ما في هذه الخريطة التخطيطية. طبيعة مشكلة ما يمكن اكتشافها من خلال تقدير كيف أن المنافس المفترض سيجيب عن الأسئلة الواردة بعاليه.			

المصدر: آر فشر (R. Fisher) الخلافات الدولية للمبتدئين (نيويورك، هاربر و رو Harper & Row) ١٩٦٩، ٤٨. مستخدم بعد الحصول على الموافقة.

اسـتخدام المشـروعية أو معاييـر موضوعيـة لتقييـم الحلـول: أخيـراً، ربما يصر المفاوضـون على أنه يجب أن يتم تقييم الحلول مـن خلال معايير موضوعية تتوافق مع اختبارات الإنصاف والمشـروعية. المفاوضون على كلا الجانبين يجب أن يكونوا قادرين علـى أن يبينوا بـأن مطالبهم قائمة على حقائق صحيحة، وحسـابات، ومعلومات، وأن الحلـول المفضلة تتوافـق مع تلك الحقائق والمعلومات. هـذا الإجراء يتطلب في مرات الكشـف عن المشـاركة في تلك الحقائق، بدلاً من إخفائها أو تشويشها. ويمكن القول:

«هــذه الكيفيــة التي وصلنا بها إلــى مقترحنا، وهذه هي الحقائق التي اســتخدمناها، ومعلومات التكلفة التي استخدمناها في تقديرنا، والحسابات التي أجريناها، ويمكن لكم التحقق منها من خلال الإجراءات التالية». وكلما كان التحقق من هذه المعلومات متاحاً للعامة ومبيناً بأنها في نطاق الإنصاف والمشروعية، كانت أكثر إقناعاً بأن الموقف مستقل عن المفاوض الذي يؤيده، وكان الموقف أكثر إقناعاً لتحقيق تسوية للخلاف.

ملخص:

راجعنا في هذا الجزء خمس إســتراتيجيات رئيســة للمفاوضين اســتخدامها لإعادة المفاوضــات المتعثرة إلى الطريق الصحيح وتحقيق تقدم منتج، وهذه الإســتراتيجيات هي تقليل التوتر، وتحسين مستوى الاتصال، والتحكم في الموضوعات، وإيجاد الأرضية المشتركة، وجعل الخيارات أكثر جاذبية للحل المشــترك. والأخذ بهذه الإستراتيجيات في مجموعها يوجــد مجموعة كبيــرة من البدائل التــي للمفاوضين اللجوء إليها للتعامل مع النقاشــات المتعثرة، ولتحسين الاتصالات المتردية، ولإيجاد طرق لابتكار بدائل حلول مقبولة.

الوسائل غير المتطابقة: متعمدة وغير ذلك:

سنتناول في هذا الجزء الطرق التي للمفاوضين استخدامها عند التعامل مع طرف آخر صعب التعامل بشــكل مقصود. بعد ذلك نواصل في شــرح المهارات والسلوكيات التــي يحتاج إليها المفــاوض لمواجهة مثل هــذه الأطراف أو تحويلهم نحو اســتخدام إجراءات تفاوضية أكثر إنتاجية أو كليهما معاً. وببســاطة، ما يسعى الطرف المتعاون إلى تحقيقه هــو تغيير اللعبة، أي إقناع الطرف الآخر للتحول من تفاوض توزيعي إلى تفاوض تكاملي. وعلى الأقل تظهر هنا أربع تحديات:

١- ما يتوجب عمله عندما يستخدم الجانب الآخر أساليب تفاوضية توزيعية قاسية.

٢- ما يتوجب عمله إذا كان الطرف الآخر أكثر قوة.

٣- ما يتوجب عمله إذا كان الطرف الآخر بصفة عامة يصعب التعامل معه.

٤- المشكلة الخاصة المتعلقة بالإنذارات النهائية.

سوف نناقش أساليب الاستجابات لكل واحد من هذه الأوضاع.

الاستجابة للأساليب التفاوضية التوزيعية التي يستخدمها الطرف الآخر:

نعني بالأســاليب الصعبة الأساليب التوزيعية التي يســتخدمها الطرف الآخر في

المفاوضات لوضع ضغط على المتفاوضين لعمل شـــيء ما ليـس من مصلحتهم القيام به. الإغراء أو الإنجذاب نحو اســتخدام أســاليب قاســية أمر متأصــل في النموذج التوزيعي. فمثلاً هذا النموذج يكرس فكرة الحصول على المعلومات مع عدم الإفصاح عنها للطــرف الآخر، وإقناع الطرف الآخر بقيمة البقاء علــى الاتفاق وتكلفة التخلي عنه، وغير ذلك. الأساليب التوزيعية تم تناولها في الفصل الثالث، حيث ناقشنا أيضاً إستراتيجيات التعامل مع هذه الأساليب بإحدى الطرق التالية:

١- **تجاهل هذه الأساليب:** الأسلوب الذي يتم تجاهله، يعتبر بالضرورة أسلوباً مهزوماً، حتــى لــو تم الاعتراف به لاحقــاً، إذ لن تكون له قوة لإيجــاد ضغط غير موجود على المفاوض. ولســوء الطالع، بعض المفاوضين بطيئو التعلم، فإذا تجاهلت هذه الأساليب، فقد لا يفهمون ببساطة الرسالة بأن المفاوض يريد حدوث أمر آخر غير غايتهم عند استخدام هذه الأساليب.

٢- **دعهـم يعلمـون بأنك تعلـم:** على المفاوضين أن يجعلــوا الطرف الآخر يعلم بأنهم مدركون لما يحاول أن يفعله عند اســتخدامه لأســلوب تفاوضي قاسٍ، وإثارة أمره ورفع مســتوى الاتصال بشــأنه إلى مســتوى النقاش المفتوح. وهذا يجب أن يتم على نحو تكتيكي ولكن بشــكل حازم. المفاوضون ربما يلمحون إلى قلقهم أو عدم ارتياحهم لهذا الأســلوب ويقومون بشرح السبب وراء كونه يسبب مشكلة لهم. في بعض الأحيان، مستوى الإحراج الذي تسببه مثل هذه المتابعة يجعل الطرف الآخر يتنصل من هذا الأسلوب ويتوقف عن استخدامه في المستقبل، أو حتى يغير سلوكه بحيث يعتمد تحقيق الكسب للطرفين (أي أسلوب الكسب مقابل الكسب).

٣- **الـرد بلطـف:** تطرقنا كذلــك في الفصل الثالث إلى احتمال الرد على الأســاليب القاســية بأســاليب قاســية. تذكر مع ذلك، بأن الرد بأســلوب قاسٍ يرجح معه تصاعد الخلاف، ولا يتفق مع المبادئ التي نقترحها هنا.

٤- **اقتراح التغيير نحو أساليب أكثر إنتاجية:** ربما يشير المفاوضون إلى أنهم لاحظوا ســلوك الطرف الآخر، ويقترحون طريقة أفضل للتفاوض. وينصح فشر، وأوري، وباتون (Fisher, Ury, and Patton) المفاوضين حسني النية بأن لا يجعلوا أنفسهم الضحيــة، ويقترحون إســتراتيجية شــاملة تتمثل في أن يقــوم المفاوض «بإدراك الأســلوب، ويثير الموضوع بشــكل صريح، ويشــكك في مشــروعية وملاءمة هذا الأســلوب، أي أنه يتفاوض حول هذا الأســلوب»[٣٧]. وهذه النصيحة تســتند إلى منطق يكمن في الافتراض بأنه عندما يدرك المخادعون بأن (١) ســلوكهم مفهوم،

و(٢) أن مواصلة هذا السلوك سيرتب تكاليف محددة (ويشمل ذلك أن المفاوض الآخر ربما ينسحب من المفاوضات)، فإنهم سيستجيبون للمقترح بإيجاد تبادل تكاملي على نحو أكثر.

الاستجابة عندما يكون لدى الطرف الآخر قوة أكبر:

القوة النسبية قد تكون مؤشراً جيداً على الكيفية التي سوف تتقدم بها المفاوضات. وعندما تكون بقية العوامل الأخرى متعادلة، وتكون القوة غير متعادلة فإن النصر عادة ما يتحقق للطرف الذي يملك القوة الأكبر. وعدم التساوي في القوة في المفاوضات يمكن أن يشكل مخاطر حقيقية للرضا الشخصي للأطراف ولعملية التعاون بينهما. أولاً، الأطراف ذوو القوة الأكبر يميلون نحو منح قليل من الاهتمام لاحتياجات الأطراف ذوي القوة المنخفضة، والذين قد لا يحصلون على ما يحتاجونه، أو يستخدمون أساليب تشويش لجذب الانتباه والتي تجعل من التعاون أمراً صعباً[٢٨]. ثانياً، الأطراف ذوو القوة المتدنية عادة لا يكونون في وضع يسمح لهم بتحريك وتطوير عملية تكاملية بين المتفاوضين. المفاوضات التكاملية تتطلب تحمل التغيير والمرونة، والتي تتطلب غالباً من المفاوضين التخلي عن بعض التحكم في النتائج، ويلحظ أن الأطراف ذوي القوة المنخفضة يكون لديهم القليل لإعطائه، ومن ثم لديهم مرونة أقل فيما يمكن أن يمنحوه للطرف الآخر[٢٩].

أمام المفاوضين على الأقل أربعة بدائل عند التعامل مع أطراف أكثر قوة، حيث يكون باستطاعتهم ما يلي:

١- حماية أنفسهم.

٢- تحقيق أفضل البدائل المتاحة لهم (البديل الأفضل من بين البدائل غير التفاوضية).

٣- تصميم نظام إنذار خاص بهم.

٤- تصحيح حالة عدم التوازن في القوة.

يستطيع المفاوضون حماية أنفسهم إذا أدركوا أن لديهم مصالح حقيقية، وأن المفاوضات قد تكون الأسلوب المفضل لتحقيق تلك المصالح، وأن الرضوخ أو التقبل المبالغ فيه لمطالب الطرف الأقوى سوف لن يخدمهم على نحو جيد على المدى البعيد.

ومـــع ذلك فإن هناك نقطة تحذيرية يجب مراعاتها، ألا وهي أن معرفة نقطة المقاومة ربما تقدم مقياســاً واضحــاً للحد الأدنى للقبول (مثل الســعر الأدنى، الحد الأقصى للمرتــب الشــهري، وغير ذلك)، ولكن التمســك غير المرن بنقطــة المقاومة قد يحرم المفاوضين من خصائص الإبداعية والمرونة، والتي تعتبر مكونات مهمة لتصميم ترتيب تكاملي. كذلك قد تحد من القدرة على استخدام المعلومات التي تبرز خلال التفاوض بين الطرفين(٣٠).

وبــدلاً مــن ذلك، يجب على المفاوضــين أن يحصلوا على البديــل الأفضل من بين البدائــل غيــر التفاوضية، والذي يتمثــل في أفضل ما يمكنهم الحصــول عليه بدون المفاوضــات. الكثير من المفاوضين يســاومون دون أن يكــون لديهم تحديد أو تعريف دقيق للبديل الأفضل من بين البدائل غير التفاوضية، ولقد ذكرنا في الفصلين الثالث والرابع أن عدم وجود هذه النقطة المرجعية المهمة يمنح المفاوضين قوة أقل ويحد مما يتوقع أن يحققوه في المفاوضات التي يجرونها(٣١).

البديل الأفضل من بين البدائل غير التفاوضية الواضح والقوي ربما يُعزز من خلال إجراءات أمان إضافية. قد يشــكل المفاوضون ذوو القوة المنخفضة نظام إنذار يخدم كإشــارة إنذار مبكرة عندما تدخل المفاوضــات إلى منطقة أمان قريبة من التخلي عن المفاوضــات أو تبني البديل الأفضل من بين البدائل غير التفاوضية المتاحة(٣٢). ويعمل نظــام الإنذار على توجيه المفاوض نحو ممارســة حذر زائــد وبذل مزيد من الاهتمام للمفاوضــات الجارية. ولأن المفاوضات غالباً ما تكون متوترة ومســيطرة على اهتمام المفاوضــين في هذه المرحلة، فقد يكون من الملائــم تكليف أحد المفاوضين من الفريق التفاوضــي بالاهتمام بنظام الإنــذار ويخطر المفاوض المعنــي بالتفاوض في الأوقات الحرجة.

الخيارات الســابقة تتضمن التعامل مع عدم التوازن المســتمر فــي القوة. الخيار الأخيــر للتعامل مــع الأطراف الأكثر قوة هو تصحيح حالة عــدم التوازن بين القوى. وهنــاك ثلاثة مداخل ممكنة لمواجهة هذا الوضع، هي : إدراك أن الأطراف ذوي القوة الضعيفــة يحصلــون على قوة إضافيــة، وأن الأطراف ذوي القــوة الأكبر يتخلون عن بعضهــا، وأهمية وجود طــرف ثالث يتولى إجراء التحول ويحقــق التوازن بين القوى. الخيــار الأول، وهو الحصول على قوة إضافية، لا يتحقــق عادة في المفاوضات، وكما أوضحنا سابقاً، اســتخدام التصرفات المشوشة أو الجاذبة للانتباه من أجل الحصول

على القوة يسهم عادة في التبادل التوزيعي، ويولد استجابات مماثلة لتلك التصرفات من قبل الطرف الآخر. مع ذلك، وكما أشرنا في الفصل السادس، فإن القوة في المفاوضات لها أوجه مختلفة يمكن اكتسابها من خلال أبعاد مختلفة عن تلك التي لدى الطرف الذي يملك القوة الأكبر. أما المدخل الثالث فهو أهمية استخدام طرف ثالث لإدارة تحول القوة ويعتبر خياراً ممكناً وشائع الاستخدام.

أما الأسلوب الأوسط، وهو الأسلوب المتبقي، يعني منح الطرف ذي القوة الأكبر قوة للطرف الآخر. ومثل هذا التصرف يتضمن تقاسم المصادر أو تقاسم التحكم ببعض الإجراءات أو النتائج (مثل، جدول التفاوض أو القرارات)، أو التركيز على المصالح المشتركة بدلاً من التركيز فقط على المصالح الخاصة بالطرف الذي يملك القوة الأكبر، أو تعريف الطرف الذي لديه قوة أدنى بما لديه من قوة وكيف يمكن استخدامها بصورة أكثر فاعلية[٣٣]. السؤال المباشر يطرح حول: لماذا يختار الأطراف الذين يملكون قوة مرتفعة أن يتخلوا عنها؟ الإجابة معقدة، ولكن هناك أسباب جيدة لذلك. أولاً: تقاسم القوة ربما يسهل تحقيق عملية تكاملية أفضل. ثانياً: حتى لو كان أحد الأطراف لديه سلطة على الطرف الآخر، فإن أفضل ما قد يأمل في تحقيقه هو التزامه وتجاوبه بدلاً من إظهار الحماس في تعاونه. أخيراً يلحظ أن عدم التوازن في القوة قد لا يستمر إلى الأبد، فعندما يمتلك الطرف ذو القوة الأقل قوة أكبر أو يتبنى بديلاً آخر غير البديل التفاوضي، ربما يقطع المفاوضات أو يلجأ للبحث عن نوع من الانتقام.

المشكلة الخاصة بالتعامل مع العروض النهائية:

أحد الأساليب القاسية التي تؤدي على وجه التحديد إلى مشاكل، والتي تستخدم من قبل المفاوضين التوزيعيين تتمثل في استخدام العروض المقفلة أو النهائية. والعرض المقفل أو النهائي عبارة عن محاولة تحقيق التزام أو فرض تنازلات من خصم يفترض أنه معارض أو متمرد[٣٤]. والعروض المقفلة (أو النهائية) ما تتضمن عادة ثلاثة مكونات، وهي: (١) مطالب، (٢) محاولة خلق شعور بالأهمية والعجلة، يوحي بأن الالتزام به أمر حتمي ومطلوب، و(٣) التهديد بالعقاب في حالة عدم الاستجابة والالتزام بالمطالب[٣٥]. على سبيل المثال، أحد النماذج للعروض النهائية أو المقفلة يطلق عليه العرض المتفجر، حيث يقدم المفاوض عرضاً تقليدياً للطرف الآخر لا يتضمن كسباً لذلك الطرف ويفرض فيه قبول العرض أو رفضه دون وجود خيارات أخرى.

العــرض المتفجر يتضمن وقتاً محدداً أو تاريخاً نهائياً مرفقاً به، ويجبر الطرف الآخر على اتخاذ قرار بشأن هذا العرض الأقل جاذبية بالنسبة له أو أخذ المخاطرة بالخروج من المفاوضات بدون تحقيق أي شـــيء[٣٦]. مثل هـــذه العروض تتضمن أيضاً مكونات عدة أخرى، ومنها:

- عدم تماثل واضح في القوة بين الأطراف.
- اختبار يولد الضغط على الطرف المستجيب.
- مجموعة محدودة من الخيارات.
- انعدام المراعاة والاحترام لمقدم العرض من قبل المستجيب.
- الافتقار البين للنية الحسنة من جانب مقدم العرض[٣٧].

وإذ يشـــير أحد التحليلات للعروض النهائية إلى أن مثل هذا الأسلوب من التخيير بين القبول أو الرفض يفترض فيه أن يكون ناجحاً، حيث إن الحصول على بعض الشيء (أي شيء) يجب أن يكون مفضلاً على عدم الحصول على شيء (أي فشل المفاوضات)، إلا أن الدراســـات التطبيقية لم تتوصل إلى صحة هذا الأســـلوب[٣٨]. النزاعات التي تتضمن عروضاً نهائية غالباً ما تنطوي على مشـــاكل تؤدي إلى تأجيج الخلاف - كما تم بيانه في هذا الفصل - وذلك من خلال حلقات الأفعال وردود الأفعال القاسية.

طور روبنســـون (Robinson) أحد الردود المحتملة للعروض النهائية، والذي يسميه «منـــاورة النقطـــة البعيدة». النجاح في الرد على العـــرض النهائي يتعلق بالقدرة على قـــول: «نعم . . .، ولكن . . ..» ويحذر روبنســـون (Robinson) - ونوافقه في الرأي- بأن هذا الأســـلوب يعد الملجأ الأخير، إذ إن الأســـاليب الأخرى يجب استنفاذها أولاً. وعندما يواجه المفاوضون أولاً بعروض مغلقة أو نهائية، فإنه يجب عليهم تبني أسلوب عقلانـــي: يجب أن يكونوا صريحين في تناوله، أو أن يقدموا عرضاً مقابلاً ملموســـاً وعقلانيـــاً، أو أن يحاولـــوا الدخول مع مقدم العرض في حل جماعي للمشـــكلة. وإذا فشل ذلك، فإن روبنسون (Robinson) يرى أن «العرض المتفجر يمكن الحد من تأثيره من خلال تأييده»، ويتمثل ذلك في الموافقة على العرض بشـــكل مشروط، بحيث تكون الموافقة معلقة على شيء محدد أو على شرط معين.

الاستجابة عندما يكون الطرف الآخر صعباً:

الاستجابة للأشخاص المتشددين: في بعض الأحيان، تعزى المشاكل التي تبرز في المفاوضات إلى صعوبات كامنة في النمط السلوكي للطرف الآخر. ويحظى موضوع التعامل مع الأشخاص الذين يصعب التعامل معهم في مكان العمل باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة من قبل العديد من الكتاب[٣٩]، الذين توصلوا إلى العديد من الأمور المهمة. أولاً، كل شخص يمكن أن يتعرض إلى سلوكيات صعبة، أو أن يكون التعامل معه صعباً في بعض الأوقات، ومع ذلك، فإن لدى بعض الأشخاص صعوبة مستمرة، ويتوافق سلوكهم مع أنماط قابلة للتوقع والتمييز عن غيرها. ثانياً، ما يعتبر سلوكاً صعباً بالنسبة لشخص ما ربما لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر. فوصف تصرف ما بأنه صعب ربما يكشف الكثير عن المتلقي بالقدر الذي يبين شخصية المرسل (أي الشخص الذي قام بالتصرف). مثلاً، الشخص (أ) ربما يجد صعوبة كبيرة في التعامل مع المفاوضين المتصفين بالعداوة أو حادي الطباع، في حين أن الشخص (ب) لا يجد أي صعوبة في التعامل معهم. ثالثاً، الأشخاص الذين يتسمون بالصعوبة في التعامل يعملون ما يعملونه لأنه يحقق لهم ما يبتغونه. وسلوكهم يمنحهم خاصية التحكم، ويجعلهم يشعرون بالراحة، ويجعلهم يشقون طريقهم في المفاوضات. والاستسلام لهذا السلوك من قبل المفاوضين الآخرين يؤدي إلى تعزيزه، مما يمنح الأشخاص صعبي التعامل أسباباً كثيرة لمواصلة السلوك بطرق تعتبر مفيدة بالنسبة لهم في الماضي. الأشخاص المتشددون قد يواصلون استخدام طرقهم الصعبة نظراً لأنهم وبحسن نية لا يدركون التكاليف بعيدة المدى التي يتحملها الأشخاص والمنظمات التي يتحتم عليها التنافس معهم. أخيراً، قد يكون باستطاعة الأطراف التعامل مع الأشخاص المتشددين بطبيعتهم، وذلك من خلال إما مواجهة سلوكهم بسلوك مواز له في الشدة، بدلاً من الاستسلام لهم، أو بتفهم تصرفاتهم، أو العمل على جعلهم يغيرون قيمهم أو معتقداتهم أو أساليبهم وسلوكياتهم. باختصار، على المفاوضين أن يحققوا وبفاعلية قوة تكون موازنة للقوة المحتملة التي تمنحها هذه السلوكيات للأشخاص الذين يستخدمونها. الإطار، (٩-٣) يطرح إطاراً عاماً للتعامل مع الأشخاص الآخرين المتشددين في معاملاتهم[٤٠].

ملخص الفصل:

يواجه المفاوضون عادة تعثر المفاوضات خلال العديد من الطرق المختلفة، مثل اختلال الاتصالات، وتصعيد الغضب وعدم الثقة، وعدم وضوح المواقف ورفض التوفيق، وإيجاد أو إنشاء العروض المغلقة أو النهائية، أو حتى محاولة تجنب النزاع. قد

يتوقف الحوار المنتج، ومع ذلك يواصل الأطراف الحديث، ولكن قد يوصف الحوار بأنه مجرد سعي نحو بيع أو فرض المفاوض لموقفه على الطرف الآخر، والحديث عن موقف الطرف الآخر غير المبرر أو سلوكه غير المتعاون أو كليهما معاً. وعندما تحدث مثل هذه الاختلالات، فإن الأطراف ربما يتفقون ببساطة على التوقف، وتهدئة الأوضاع، ومن ثم العودة مجدداً في اليوم التالي. وعلى الرغم من أنهم ربما يأملون في إيجاد طريقة ما ليعود بعضهم إلى بعض، فقد لا يدركون كيفية ترتيب مصالحة بينهم.

تناول هذا الفصل خمس إستراتيجيات تساعد المفاوضين على حل النزاع من خلال جهودهم الذاتية وهي:

- تخفيض مستوى التوتر من خلال الفواصل وابتعاد بعضهم عن بعض من خلال مُدد للتهدئة، أو الحديث عن المشاعر والعواطف، أو محاولة تحقيق التخفيض المتوازي لمستوى تصعيد الخلاف.
- تحسين مستوى دقة الاتصال من خلال قلب الأدوار وفهم ما يقوله الطرف الآخر على حقيقته.
- المحافظة على عدد الموضوعات تحت السيطرة على النحو الذي يجعل من الممكن التعامل مع الموضوعات بشكل فعال، الموضوعات الجديدة لا يتم إضافتها بشكل غير مسؤول أو اهتمام، والموضوعات الكبيرة يتم تقسيمها إلى موضوعات أصغر.
- البحث عن أرضية مشتركة من خلال اكتشاف أهداف أكبر مشتركة، وأعداء مشتركين، وإيجاد قواعد أساسية وإدارة الوقت على نحو فعال، وتطوير تطلعات مشتركة من خلال تعاهد بين الطرفين ومن خلال إعادة تحديد الإطار التفاوضي.
- تحسين جاذبية الخيارات والبدائل لكلا الطرفين من خلال تقديم مقترحات مقبولة لهم، وطلب الحصول على قرارات مختلفة، وتحسين أو تجميل العروض، واستخدام معايير موضوعية لتقييم الحلول.

الأدوات التي ناقشناها تملك وظائف وتطبيقات متعددة، وتمثل مساعدة ذاتية للمفاوضين في التعامل مع العلاقات التفاوضية المتعثرة أو تعاني من مشاكل. ولا يمثل أياً من هذه الطرق والمعالجات علاجاً شاملاً، وكل واحد منها يجب أن يختار ويطبق مع التحسس لاحتياجات وحدود الأوضاع والمفاوضين ذوي العلاقة. التعثر الناتج عن مواجهة حقيقية، وخاصة ذلك الذي يتعلق باتفاقات ذات تأثير قوي أو ذات أهمية، يبرر في بعض الأحيان إدخال بعض الأفراد أو المنظمات التي ليست طرفاً في النزاع.

الإطار (٩-٣)

لماذا أنت غير جيد، وغير متعاون، ولديك ازدواجية في التعامل. . . . وغير ذلك؟

العاطفيـــة غالباً ما تكون مظهراً من مظاهر المفاوضات الصعبة والمهمة. وفي ذات الوقت، العاطفة التي تنطلق بدون تحكم بها يمكن أن يكون لها تأثير ســلبي على العملية التفاوضية. إذ قد تؤدي إلى تشـتيت التصورات وصرف الاهتمــام عن الموضوعات الحقيقية. تناول أدلر وروسن وسلفرستن (Adler , Rosen , and Silverstein) هذه المشكلة وتأثيرات الخوف والغضب في المفاوضات، ويقترحون بعض الأساليب من أجل مواجهة مثل هذه العواطف.

بالنسبة لانفعالاتك، يمكن لك أن تقوم بما يلي:

- حدد الأوضاع أو الحالات التي تثير لديك الغضب على نحو غير ملائم.
- قرر، عندما تكون غضبان، ما إذا كنت ستبين غضبك أم لا.
- اسـتخدم الأسـاليب السـلوكية (مثل أخـذ فترة راحـة، أو العد إلى عشـرة) لتخفيض غضبك.
- عبر عن غضبك وخيبة أملك بشكل فاعل (مثلاً بشكل مفتوح ودون أسلوب اتهامي).
- تجنب التحيز (مثل أن تقول: «أنا عادل ومنطقي، وأنت لست كذلك .....»).
- حاول أن تعزز الثقة.

بالنسبة لانفعالات الطرف الآخر، يمكنك القيام بما يلي:

- هدئ من التراكم العاطفي من خلال المواجهة المباشـرة (مثل القول: «أنت تبدو غضبان، هل أنت كذلك؟»).
- قيم الأهمية الحقيقية للتعابير العاطفية (هل هي مجرد تمثيل؟ أو هل هي أسـلوب غير نزيه؟).
- واجه غضب الطرف الآخر بشـكل مباشـر، ربما من خلال الاعتذار، أو ببيان آثار وضع أو موقف سيئ).
- رد على غضب الطرف الآخر بشـكل إستراتيجي (ادعُ إلى فترة راحة، استخدم السكوت لتهدئته، تقدم بتنازل معقول، وغير ذلك).
- سـاعد الطرف الآخر علـى أن يحافظ على ماء وجهه (خصوصاً عندما يشـعر بالحرج نظراً لغضبه).
- خذ بالحسبان إمكانية دعوة موفق بين الطرفين، إذا توقعت أن حدة الغضب سترتفع بين الطرفين.

المصدر: أدلر وروسـن وسلفرسـتن (Adler, Rosen, and Silverstein)، «الانفعالات في المفاوضات: كيف يمكن التعامل مع الخوف والغضب،» مجلة التفاوض ١٤، رقم ٢ ، ١٩٩٨، ١٦١-٧٩.

الهوامش:

١- أدلر وروسن وسلفرستن (Adler , Rosen , and Silverstein)، ١٩٩٨ : بليك وموتون (Blake and Mouton) ١٩٩١ أ، ١٩٩١ ب، ١٩٩١ ج : كـورون (Corwin)، ١٩٦٩: هارفـي (Harvey)، ١٩٥٣: كلتنر و روبنسون (Keltner and Robinson)، ١٩٩٣.

٢- ماير (Mayer)، ٢٠٠٠.

٣- دوتـش (Deutsch)، ١٩٧٣: دوتـش وكولمـان (Deutsch and Coleman)، ٢٠٠٠: بروت وروبن (Pruitt and Rubin)، ١٩٨٦: سوسـكند وماكيرمـان ولارمـر (Susskind ,McKearman ,and Larmer) ١٩٩٩: والتون (Walton)، ١٩٨٧.

٤- روجرز (Rogers)، ١٩٦١.

٥- أوسقود (Osgood)، ١٩٦٢.

٦- راببورت (Rapoport)، ١٩٦٤.

٧- جونسون ودوستن (Johnson and Dustin)، ١٩٧٠.

٨- الدرفر (Alderfer)، ١٩٧٧.

٩- فيشر (Fisher)، ١٩٦٤.

١٠- فيشر وأوري وباتون (Fisher , Ury , and Patton)، ١٩٩١.

١١- بروت وروبن (Pruitt and Rubin)، ١٩٨٦.

١٢- ديوكس وبسكولش، وستيفنز (Dukes ,Piscolish ,and Stephens)، ٢٠٠٠.

١٣- المرجع السابق، صفحة ٨٣.

١٤- غرسك (Gersick)، ١٩٨٨، ١٩٨٩.

١٥- لوسكس، غراي. و إليوت (Lewicki , Gray , and Elliott)، ٢٠٠٣.

١٦- ساشون وراين (Schon and Rein)، ١٩٩٤.

١٧- إيسينمان (Eisenman)، ١٩٧٨: فيشر وأوري وباتون (Fisher , Ury , and Patton)، ١٩٩١.

١٨- فاولت (Follett)، ١٩٤٠.

١٩- لوسـكي وماكالسـتر وبايس (Lewicki , McAllister , and Bies)، ١٩٩٨: لوسكي وستفنسون (Lewicki , and Stevenson)، ١٩٩٨.

٢٠- روس ولاكرواكس (Ross and LaCroix)، ١٩٩٦.

٢١- كروس وروسنثل (Cross and Rosenthal)، ١٩٩٩.

٢٢- كولمان ولم (Coleman and Lim)، ٢٠٠١.

٢٣- سبكتر (Spector)، ١٩٩٥.

٢٤- دي بونو (DeBono)، ١٩٩٠ : ستيرنبرق (Sternberg)، ١٩٨٨ : وهيتنغ (Whiting)، ١٩٥٨.

٢٥- فيشر (Fisher)، ١٩٦٩.

٢٦- فيشر وأوري وباتون (Fisher , Ury , and Patton)، ١٩٩١.

٢٧- المرجع السابق، ص ١٣٠.

٢٨- دونهيو وكولت (Donohue and Kolt)، ١٩٩٢.

٢٩- المرجع السابق، ص ١٠٧.
٣٠- فيشر وأوري وباتون (Fisher, Ury, and Patton)، ١٩٩١.
٣١- المرجع السابق
٣٢- المرجع السابق.
٣٣- دونهيو وكولت (Donohue and Kolt)، ١٩٩٢.
٣٤- كرامر وشاه ووارنر (Kramer , Shah , and Woerner)، ١٩٩٥، ص ٢٨٥.
٣٥- جورج (George)، ١٩٩٣.
٣٦- روبنسون، (Robinson)، ١٩٩٥.
٣٧- المرجع السابق، ص ٢٧٨-٧٩.
٣٨- غـوث وشـميتبرغر وشـوارز (Guth , Schmittberger , and Schwarze)، ١٩٨٢ : غوث وتيتز (Guth and tietz)، ١٩٩٠.
٣٩- بيرنسـتن وروسـن (Bernstein and Rosen)، ١٩٨٩ : براسـون (Bramson)، ١٩٨١، ١٩٩٢ : سولومون (Solomon)، ١٩٩٠.
٤٠- برامسون، (Bramson)، ١٩٨١ : سولومون (Solomon)، ١٩٩٠: أوري (Ury)، ١٩٩١.

سيرة مختصرة لمؤلفي الكتاب:

روي جاي لوسكي (Roy J. Lewicki): أستاذ متميز في علم الإدارة والموارد البشرية بكلية ماكس إم (Max M.) للأعمال، في جامعة أوهايو الحكومية. ألف وشارك في إعداد (٢٤) كتاباً، والعديد من البحوث. عمل رئيساً للمنظمة الدولية لإدارة المنازعات، وقد حصل على جائزة ديفد برافورد (David Braford) الأولى للمعلم المتميز من جمعية السلوك التعليمي التنظيمي نظراً لمساهماته في التعليم في مجال المفاوضات وفض المنازعات.

ديفد إم ساوندرز (David M. Saunders): عميد كلية كوين (Queen) للأعمال في جامعة (Queen) بكندا. شارك في تأليف العديد من البحوث في مجال المفاوضات، وفض المنازعات، وحقوق الموظفين، والعدالة التنظيمية. وقبل قبوله لمنصبه الحالي كان عميداً لكلية هاسكين (Haskayen) للأعمال في جامعة كالغري (Calgary) ومديراً لـ ماك جل (McGill) في برنامج اليابان للماجستير في إدارة الأعمال في طوكيو. سافر كثيراً إلى دول أسيا وأوربا وجنوب أمريكا.

بروس باري (Bruce Barry): أستاذ مشارك في علم الإدارة وعلم الاجتماع في جامعة فاندربلت (Vanderbilt)، وأيضاً عمل مديراً لبرنامج الدكتوراه في كلية الدراسات العليا للإدارة. وقد نشرت بحوثه في مجال المفاوضات، والنفوذ، والسلطة، والعدالة، في العديد من المجلات العلمية والدوريات. كما عمل فترة رئيساً للمنظمة الدولية لإدارة المنازعات خلال (٢٠٠٢- ٢٠٠٣)، وهي من مؤسسات المجتمع المدني التي تضم باحثين ومدرسين وممارسين مختصين في مجالات المنازعات، والمفاوضات وتسويتها، وإجراء المفاوضات.

جون دبليو منتون (John W. Minton) هو رئيس ورئيس مجلس إدارة شركة هافاتر (Havatar) وهي شركة استشارات إدارية، وتطوير، وتدريب، وتوظيف، متخصصة في توفير احتياجات المنظمات المتوسطة والصغيرة الحجم. تولى التدريس في كلية الأعمال بجامعتي أبالتشينا (Appalachina) الحكومية وديوك (Duke)، كما قام بالتدريس في جامعة بفيفير (Pfeiffer) حيث كان أستاذاً للإدارة، ويعمل حالياً أستاذاً في جامعة غاردنر ويب (Gardner –Webb)، كما عمل متطوعاً في مجال التوفيق والتحكيم.

المترجم في سطور

د. خالد بن عبدالمحسن المحيسن:

أستاذ القانون الخاص المساعد بمعهد الإدارة العامة.

المؤهلات العلمية:

- الدكتوراه في القانون من جامعة ويسكانسون في الولايات المتحدة الأمريكية.

أبرز الخبرات العملية:

- التدريب في مجال القانون الخاص.
- رئاسة العديد من فرق العمل لدى أمانة اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري.
- عضو وأمين المجلس العلمي لمعهد الإدارة العامة مدة عامين.
- المستشار القانوني للندوة العالمية للشباب الإسلامي.
- مستشار قانوني لدى هيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون الخليجي.
- مستشار قانوني لدى هيئة الهلال الأحمر السعودي مدة عامين.
- عضو اللجنة القانونية بوزارة التجارة والصناعة.
- عضو لجنة الفصل في مخالفات نظام المنافسة، مجلس حماية المنافسة.
- المشاركة في إجراء عدة دراسات استشارية في مجال القانون والتنظيم الإداري.

أبرز الأعمال العلمية:

- حق المرأة في العمل، دراسة مقارنة بين أنظمة المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية، رسالة الدكتوراه.
- حقوق الإنسان وفقاً لاتفاقيات جنيف، بحث لاستكمال متطلبات الماجستير.

مراجع الترجمة في سطور

الاسم : د. مدني عبدالرحمن تاج الدين

مواليد: جمهورية السودان.

المؤهل العلمي:

الدكتوراه في العلوم القانونية (.S. J.D) كلية القانون جامعة جورج واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية ١٩٨٣م.

العمل لحالي:

أستاذ القانون الجنائي بالمعهد العالي للقضاء، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض.

الأنشطة العلمية:

١- ضوابط أداء الواجب الوظيفي في القانون الجنائي (مجلة الإدارة العامة يصدرها معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية).

٢- مسئولية الطبيب الجنائية «مجلة الإدارة العامة».

٣- التأصيل الإسلامي لقانون الإجراءات الجنائية «مجلة جامعة أم درمان الإسلامية»، ١٩٩٣.

٤- ضوابط حق المرأة في الإجهاض في الشريعة الإسلامية والقانون المقارن - «مجلة العدل» تصدرها وزارة العدل بالسودان - العدد الخامس - يونيو ٢٠٠٢م.

٥- كتاب أصول التحقيق الجنائي وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، الناشر معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٤م.

٦- جريمة استغلال النفوذ في القانون المقارن والنظام السعودي مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة - الرياض - العدد الثالث أغسطس ٢٠٠٥م.

الخبرات العملية:

- عضو هيئة تدريس بجامعة أم درمان الإسلامية ١٩٧٨م.

- أستاذ القانون الجنائي المساعد بمعهد الإدارة العامة بالرياض ١٩٨٦ - ١٩٩٠م.
- أمين الشئون العلمية بجامعة أم درمان الإسلامية ١٩٩٠م - ١٩٩٢م.
- عميد كلية القانون بجامعة النيلين الخرطوم ١٩٩٣ - ١٩٩٥م.
- أستاذ القانون العام المشارك بالجامعة الإسلامية العالمية - ماليزيا ١٩٩٥ - ١٩٩٧م.
- أستاذ القانون الجنائي المشارك - معهد الإدارة العامة - الرياض - المملكة العربية السعودية ١٩٩٧ - ٢٠٠٧م.
- أستاذ القانون الجنائي بالمعهد العالي للقضاء - جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية المملكة العربية السعودية - أكتوبر ٢٠٠٨م - حتى الآن.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٢هـ

هذا الكتاب

يعتبر هذا الكتاب مرجعاً مهماً في مجال التفاوض، يتضمن عرضاً موجزاً ومركّزاً لأهم نظريات التفاوض، شارك في تأليفه عدد من المختصين ذوي الخبرة في هذا المجال. ولعل ما يميز هذا الكتاب أنه يعرض النظريات الحديثة في مجال التفاوض مع الحرص على ربطها بالواقع العملي، مما يساعد القارئ على فهم الكيفية التي يمكن من خلالها تطبيق تلك النظريات على أرض الواقع، بالإضافة إلى بيان بعض التجارب الشخصية لمؤلفي هذا الكتاب، ونتائج أبرز الدراسات والبحوث في هذا المجال، لذلك فهو يجمع بين النظرية والتطبيق.

ويُعين هذا الكتاب القارئ على تحديد طبيعة المفاوضات والتخطيط لها وإجرائها بكفاءة وتجنب الإشكالات التي قد تبرز عند تنفيذها، وتحقيق الأهداف المرجوة منها، متبعاً أسلوباً يتسم بالتبسيط والاستعانة بالأمثلة الواقعية مما يجعله مناسباً للقارئ غير المتخصص والقارئ المختص في مجال التفاوض، أو الذي تقتضي طبيعة عمله ممارسة التفاوض، مثل المحامين.

كما يتسم هذا الكتاب بأنه يضع أمام القارئ العديد من الأساليب والنماذج والخطط التي تناسب كل نوع من أنواع المفاوضات، بغض النظر عن الموضوع محل التفاوض، سواء تعلق بمسألة من مسائل الحياة اليومية، مثل تنظيم العلاقات الأسرية، أم تعلق الأمر بإجراء صفقة تجارية، أو كان الموضوع يتمثل في تفاوض على حل نزاع أو خلاف سياسي بين دولتين، وبما يُمكّن المفاوض من الوصول إلى غايته من التفاوض.

ردمك: ٤-١٩٥-١٤-٩٩٦٠-٩٧٨
تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٢هـ